

İnsan Merkezli Banka Ne Demektir?

Didem Dinçer Başer
Genel Müdür Yardımcısı
Yetenek ve Kültür



Video



Videoyu izlemek, stratejimiz, aksiyonlarımız ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na katkımız hakkında bilgi almak için tıklayın/okutun.

 Yatırım

**Çalışan başına
37,4 saat
eğitim ve
11 refah
programı**

İnsan Merkezlilik

 Katılım

**Çalışanlardan
Önersen
platformu
aracılığıyla
toplanan
görüş sayısı
>27.500**

İnsan Merkezlilik

 Cinsiyet Eşitliği

**Tüm çalışanların
%58'i, orta
ve üst düzey
yönetimin
%40'ı kadın
çalışanlar**

İnsan Merkezlilik

 Gelişim

**“Upskilling ve
Reskilling”
eğitimlerine
katılan
çalışan
oranı %95**

İnsan Merkezlilik

En İyi ve En Bağlı Takım

3.922 16 dk 10 çalışan

İlgili Öncelikli Konular	Değer Yaratan Etkenler	Göstergeler	2020	2021
<p>#7 ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE YETENEK YÖNETİMİ</p> <p>#8 ÇEŞİTLİLİK VE İŞ-YAŞAM DENGESİ</p> <p>#10 İNSAN HAKLARI</p>	<p>ÇALIŞANLARIMIZIN İŞ YAŞAM DENGESİNİ GÖZETECEK ŞEKİLDE GELİŞİMİNİ, MEMNUNİYETİNİ VE ESENLİĞİNİ MERKEZE ALARAK ONLARA YATIRIM YAPMAK</p> <p>PERFORMANSA DAYALI, FIRSAT EŞİTLİĞİ VE ÇEŞİTLİLİK GÖZETEN, İÇERİDEN TERFİ ODAKLI, ADİL VE ŞEFFAF BİR YÖNETİM POLİTİKASI BENİMSEMEK</p> <p>DEĞERLERİMİZİ YAŞATAN, TAKIM RUHUNA SAHİP, ORTAK AKIL İLE HAREKET EDEN, BÜYÜK DÜŞÜNEN, SOSYAL SORUMLULUK SAHİBİ VE SONUÇ ODAKLI EKİPLER OLUSTURMAK</p>	Dijital eğitimin toplam eğitim saati içindeki payı	%47	%41
		Kişi başına düşen eğitim saati	31	37,4
		Çalışan mutluluğuna yönelik program sayısı	7	11
		Kadın çalışanların toplam çalışan sayısına oranı	%58	%58
		Kadınların aldığı maaşların erkeklerin aldığı maaşlara oranı*	1,14	1,11
		Üst ve orta yönetimde kadın çalışan oranı	%40	%40
		Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi	Yer aldı	Yer aldı
		Çalışan bağlılığı skoru**	4,06	4,22
		Yüksek performanslı çalışanların devinim hızı	%1,6	%3,5
		Çalışanlardan alınan toplam fikir sayısı	25.000	27.500

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

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

Katkı Yapılan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları



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

Faaliyetlerini "Yetenek ve Kültür" başlığı altında yöneten Garanti BBVA, **çalışanların parçası olmaktan mutluluk ve gurur duyacağı bir kültür** yaratmayı amaç ediniyor.

YETENEK VE KÜLTÜR

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** ve bu yöndeki ihtiyaçlarını **en önemli önceliği** olarak belirledi.

2021 Faaliyetleri

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 2021 Öncelikli Konumuz: COVID-19 başlığı altından erişebilirsiniz.

DÖNÜŞEN DÜNYAYA UYUM VE YENİ ÇALIŞMA MODELLERİ

Garanti BBVA pandemi süresince **uzaktan çalışmaya hızla adapte oldu**, deneyimleri ile uzaktan çalışmanın sağladığı **esneklik ve üretkenlik** artışından faydalanırken, diğer taraftan yan yana çalışmanın getirdiği **iş birliği, sosyal etkileşim ve birbirinden öğrenmenin** avantajlarını da koruyacak şekilde **Hibrit Çalışma Modeli** prensiplerini belirledi.

2021 Faaliyetleri

2020 yılı **Mart** ayından başlayarak, özellikle Genel Müdürlük birimlerinde uzaktan çalışmaya elverişli rollerde, işlerini ve hizmetlerini **2021 yılı Ekim** ayına kadar **uzaktan yaparak**

sürdüren Garanti BBVA, bu yeni çalışma şekliyle de **hedeflerine ulaştı**.

Dünyada ve Türkiye'deki gelişmelere ek olarak çalışanların aşılama oranlarının artması ile, kademeli normalleşme sürecine uyum kapsamında, **yeni hibrit çalışma** düzenini **Ekim-Aralık 2021** döneminde pandemi koşullarına göre deneyimlemeye başladı.

Bu dönüşüme paralel, ofislerini de yeni düzene uyumlandırmak ve en etkin şekilde yararlanmak için **"paylaşımlı temiz masa"** uygulamasına geçti. Garanti BBVA'nın geliştirdiği **dijital rezervasyon** çözümü ile çalışanlar rezervasyon yaparak ofislerden yararlanmaya başladı.

Hibrit çalışma modelini çalışanlarına **en iyi deneyimi** yaşatacak şekilde uygulamaya geçirmek için tüm Yetenek&Kültür süreçlerini ve uygulamalarını da geliştirdi. Garanti BBVA, **onboarding**, yeni döneme uygun **liderlik yaklaşımı, üretkenliği güçlendirecek, iş-özel yaşam dengesini** destekleyecek uygulamaları da yeni çalışma modeline entegre edecek şekilde tasarladı.

Garanti BBVA, öncelikle hibrit çalışma düzeninin ve dinamiklerinin ihtiyaçlara nasıl cevap verdiğini **gözlemlemeyi, analiz etmeyi ve geri bildirimler** ile geliştirmeyi hedefliyor.

ÇALIŞAN GELİŞİMİ

Garanti BBVA, içinde bulunduğu dönemde yeteneklerin kariyerlerinin ilk aşamalarında keşfedildiği, çalışanların **kariyer opsiyonları** ile ilgili farkındalığının artırıldığı ve **kisiye 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 gözletiliyor.

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.

BBVA Grubu'nun ve Garanti BBVA'nın stratejileriyle paralel olarak 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.

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

Çalışanlara yetkinlik, bilgi, beceri ve gereksinimleri doğrultusunda sunduğu **"kariyer danışmanlığı"**nı 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** üretiyor.

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.

2021 Faaliyetleri

Garanti BBVA, **Gelişim Portalı** ile çalışanların etkin bir şekilde **gelişimlerine odaklanabileceği** ve **yetkinlik & performans değerlendirme** sonuçlarını görüntüleyebildiği kullanıcı dostu bir platformu hayata geçirdi.

Çeyreklik dönemlerde çalışanların yöneticileriyle gerçekleştirdikleri **gelişim görüşmeleri** ile, Garanti BBVA **sürekli**

geri bildirim alma-verme ve **gelişim kültürünü** destekliyor. Ayrıca Garanti BBVA yöneticilerinin liderlik vizyonlarına bütüncül bir yaklaşım getirmeyi hedefleyen, kendilerinin liderlik alanında gelişim noktalarını tespit ederek ilerlemelerini sağlayacak **yeni liderlik inisiyatifi** uygulamaya alındı.

Çalışan merkezli görüşme modeli ile 2021 yılında **8.038** çalışan, İnsan Kaynakları Danışmanları ile **birebir görüşme** gerçekleştirdi, kariyer ve gelişim planlamaları başta olmak üzere İnsan Kaynakları kapsamındaki konularda **yönlendirmeler** aldı.

EĞİTİM

Garanti BBVA, çalışanların ihtiyaçları dahilinde kendilerini **hem bugünün hem de geleceğin yetkinliklerine daha donanımlı** bir şekilde hazırlanmalarına olanak sağlayacak **sürekli öğrenme kültürünü** teşvik ediyor.

2021 Faaliyetleri

2021 başında Eğitim Müdürlüğü markası **Kampüs Garanti BBVA** olarak değiştirildi ve **tüm iştirakleri kapsayacak** şekilde **eğitim faaliyetleri sistem alt yapısı** eşliğinde tekilleştirildi.

Sürekli öğrenme kültürünü teşvik eden Garanti BBVA, 2021 yılı itibarıyla tüm eğitim faaliyetlerini "Kampüs Garanti BBVA" çatısı altında birleştirdi.

2021 yılında **dijital öğrenme platformu yeniden tasarlandı**. Yeni portal ile birlikte;

- Verilerle **Eğitim Durumu** alanı ile çalışanların **eğitim performanslarını** daha **net takip** edebilmeleri,
- Eğitim **önerileri** ile çalışanların eğitim ihtiyaçlarına daha hızlı ulaşabilmeleri,
- **Akıllı arama yapısı** ile çalışanların daha fazla eğitim içeriğine erişebilmeleri sağlandı.

Dijital eğitim platformunun yenilenmesinin yanı sıra Kampüs Garanti BBVA Eğitim Merkezi Haziran 2021'de daha kompakt ve modern bir yapılanmayla Pendik lokasyonuna taşındı.



2021'de **141 yeni dijital eğitim paketi** portala eklendi; tüm iştirakler dahil **6.300 tane GETSınıf (Webinar) eğitim** planlandı ve **87.970 çalışan** eğitimlere katıldı; **oyunlaştırılmış eğitim çözümleri** ile çalışanlar toplam **1.546.519 soru** çözdü ve uygulamalarda **16.124 saat** vakit geçirdi ve **dijital eğitimlerin tüm eğitimler içinde saat bazında oranı %41** oldu.

Her çalışanın **eşit imkanlarla İngilizce & İspanyolca** gelişimini desteklemek için **GETLingo** portal entegrasyonları tamamlanarak **3.079 çalışanın** platformu kullanması sağlandı.

Yıla yaygın olarak **konu uzmanlarıyla** düzenlenen **13 adet Let's Talk** canlı yayınına **10.291 çalışan** katıldı.

Çalışanların **birbirlerinden öğrenmelerini** ve **bilgi paylaşımını** destekleyen **"Bir Gidene Soralım!"** etkinliği Aralık 2021'de **758 çalışanın** katıldığı canlı yayın ile gerçekleşti.

Garanti BBVA'nın Data ve Teknoloji stratejik önceliği dahilinde 2021'de de **Data Eğitim** programlarına devam edildi ve **24 Data Specialist** ile **23 Data Scientist** yetiştirildi.

Uygulanabilir teknolojiler kapsamında 2021 yılında da **dünyanın en seçkin üniversitelerinin** (Columbia, Wharton, MIT, ELU) dijital

içeriklerinin yer aldığı **Enabler Technologies Sertifika Programına 116 çalışan** katıldı.

Çalışanları bugün yaptıkları işi daha iyi yapmalarına, geleceğin yetkinliklerine bugünden hazırlanmalarına fırsat tanıyacak **"upskilling ve reskilling"** eğitimlerine çalışanların **%95'i** katıldı.

Saha ekiplerinin bütünsel kariyer programlarına **Nakit Yönetimi ve Finansal Analiz** Sertifika programları da eklenerek, ilgili hedef kitlelerde sırasıyla **380 ve 1.350 çalışanın sertifika sahibi** olmaları sağlandı.

Yetenek programları yenilendi ve kapsam çeşitlendirmesine de gidilerek **356 çalışanın** bu programlara katılması sağlandı.

Bir yandan **deneyim bazında kademelendirilmiş liderlik programları** başlatılırken, diğer yandan tüm liderler için hibrit yönetim ortamına yönelik **"Liderlik Mesafe Tanımaz" dijital eğitim** programı uygulamaya alındı.

Çalışanla iletişim kapsamında **haftalık gelişim bültenleri; aylık dijital öğrenme bültenleri** ve **İnsan Kaynakları Danışmanlarına özel aylık bültenleri** düzenli olarak yayınlandı.

Paydaş yönetimi kapsamında, **"Kampüs Garanti BBVA ile Konumuz Eğitim"** zirvesinin ilki **300 katılımcı** ile 6 Ocak 2021'de düzenlendi.

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.

2021 Faaliyetleri

Genç yetenekleri bünyesine katmak için **Türkiye'nin önde gelen üniversiteleri ile iş birliği** yapan Garanti BBVA 2021 yılında yöneticileri ve çalışanları ile birlikte katıldığı etkinliklerle **69 farklı üniversiteden 6.383 öğrenciye** ulaştı. Her yıl **Talent Camp** ve **Talent Day** kariyer etkinlikleri kapsamında yönetici adayları ve stajyerlerini belirleyen Garanti BBVA, 2021 yılında **68 yeni**

mezonu Garanti BBVA'ya dahil ederken, **30 genç yeteneği** ise bir aylık online staj programına kabul etti. Üniversitelerin kampüs etkinlikleri ve yetenek kamplarına ilişkin etkinlikleri hazırladığı web sitesi üzerinden gerçekleştiren Garanti BBVA, **3.586 öğrenciye online kampüs platformundan erişim** sağladı.

Yeteneklerini kendi içinden yetiştirmeye odaklanan Garanti BBVA, tüm açık pozisyonlarda önceliği iç kariyer geçişlerine veriyor. Garanti BBVA Grup şirketleri bünyesinde oluşan açık pozisyonlar **Kariyer Fırsatları** aracılığıyla çalışanlara duyuruluyor. Göreve kendilerini uygun bulan iç adaylar, herhangi bir kişi veya yöneticiden onay almadan ilanlara kendileri başvurabiliyor ve değerlendirme sürecine dahil ediliyorlar. Garanti BBVA **Kariyer Fırsatları Politikası** kapsamında, yönetici pozisyonları da 2021 yılı itibarıyla çalışanlarla paylaşılıyor.

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

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.

Global kariyer fırsatları kapsamında Garanti BBVA çalışanlarına **bir sene boyunca BBVA Grubu'nda proje bazlı** çalışabilecekleri **Global Seed** programı ile **kısa süreli görevlendirme** imkanı sağlıyor. **2021 yılında Global Seed projesi kapsamında 3 yetenek Madrid'de proje gruplarına atandı.**

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.

2021 Faaliyetleri

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 **27.500'den fazla görüş ve öneri** paylaşıldı.

Önersen platformunda 2007'den bu yana 27.500'den fazla görüş ve öneri paylaşıldı.

Çalışan deneyimi süreçlerini veriye dayalı olarak tasarlayan Garanti BBVA, iş-özel yaşam dengesi, performans yönetimi, ödüllendirme, takdir, eğitim ve gelişim olanaklarına ilişkin çalışanların görüşlerini almak amacıyla her yıl **Çalışan Bağlılığı Anketi** yapıyor. Tüm BBVA ülkelerinde eş zamanlı olarak **bağımsız bir araştırma şirketi** tarafından yapılan anket sonuçlarına göre Garanti BBVA **2021 bağlılık skoru 5 üzerinden 4,22** olarak gerçekleşti.

2021 bağlılık skoru **5** üzerinden **4,22**

Global anketin yanı sıra Garanti BBVA, 2021 yılında çalışan görüşlerini düzenli olarak almak amacıyla **Çalışan Deneyimi Anketlerini** de başlattı. **Yılda 3 kez** yapılan anketin sonuçları, gelişim alanlarını belirlemede ve stratejileri şekillendirmede kullanılıyor. Aksiyonların planlamasına ve gelişim takibinin yapılmasına da olanak sağlıyor. Çalışan görüşleriyle oluşturulan aksiyonlar **kurum bağlılığını** da geliştiriyor.

Yeni geliştirilen projelerde **fikir alışverişi** yapabilme, **istek ve beklentileri sonuçlara yansıtılabilmek** amacıyla çalışanlarla çok sayıda **atölye çalışması** yapılıyor.

2021 yılı içerisinde **genç çalışanların seslerini** daha fazla duyabilmek, **birlikte fikir üretebilmek** ve çalışan deneyimini geliştirmek adına **Genç Komite** faaliyetlerine başladı. Komitedeki proje gruplarının çalışmaları ile çok sayıda uygulamanın hayata geçmesi planlanıyor.

Pandemi dönemiyle başlayan dünyada ve paralel olarak Türkiye'de **iş hayatının dinamiklerinin ve çalışanların iş hayatı yaklaşım ve beklentilerinin değişimini** yakından gözlemleyen Garanti BBVA, iş modelini bu alanda liderlik yaparak dönüştürüyor. buradaki risk ve fırsatları yönetiyor. Çalışan beklenti, ihtiyaç, yaklaşım ve tercihlerine yansıyan değişimle birlikte **yüksek performanslı çalışanların devinim hızı 2021 yılında %3,5** olarak gerçekleşti. Öngörüyle paralel olan bu gelişim kapsamında Garanti BBVA, trendleri yakından takip edip, en iyi uygulamaları geliştirmeye, **dönüşüme öncülük** etmeye, **yetenekleri kazanmak ve tutmak** için çalışmalarına devam edecek.

SAĞLIK VE GÜVENLİK

Çalışanları, yüklenicileri, ziyaretçileri ve müşterileri dahil tüm paydaşlarının sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmalarına 2013 yılında İnsan Kaynakları çatısı altında özel bir ekip kurarak ivme kazandıran Garanti BBVA, 2015 yılında bu ekibi **İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Servisi** olarak konumlandırarak çalışmalarına devam ediyor. Garanti BBVA, şu an **46 kişilik** İşyeri Hekimi, İş Güvenliği Uzmanı ve İşyeri Hemşirelerinden oluşan İSG ekibi ile tüm Türkiye'de ulusal mevzuatı asgari seviye olarak kabul ederek, uluslararası standartlar ve iyi uygulama örneklerini baz alarak faaliyetlerini sürdürüyor.

2021 Faaliyetleri

Dünya'daki en saygın sağlık ve güvenlik otoritelerinden olan **British Safety Council** tarafından 2020 ve 2021'deki uygulamaları ile **Türkiye'de ilk kez** finans sektöründe **üst üste 2 yıl Uluslararası İş Güvenliği ödülünü** alan Garanti BBVA, 2021 yılında buna ek olarak yaşattığı sağlık ve güvenlik deneyimi ile ülkenin en iyisi seçilerek **Best In Country** ödülünün sahibi oldu.

Garanti BBVA 2021 yılında yaşattığı sağlık ve güvenlik deneyimi ile ülkenin en iyisi seçilerek **"Best in Country"** ödülünün sahibi oldu.

Garanti BBVA, 2013 yılından beri tüm lokasyonlarında kullanımda olan **İSG yazılımı** aracılığıyla uygulamalarını koordine ediyor. **Risk**

değerlendirmesi, sağlık gözetimleri, İSG Kurulları, vaka yönetimi, acil durum yönetimi, eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri, tedarikçi yönetimi gibi tüm süreçler bu sistem aracılığıyla kayıtlandırılıyor ve yönetiliyor.

2021 yılında gerek COVID-19 pandemisi gerekse diğer acil durum başlıklarında banka çapında bir çok tatbikat ve uygulama gerçekleştirildi. Depremden, elektrik kesintisine, halk hareketinden pandemiye çok çeşitli acil durum senaryoları **uçtan uca "iş sürekliliği" süreçleri** olarak deneyimlendi. **Acil Durum Yönetimi eğitimi** yeni ihtiyaçlar çerçevesinde güncellendi ve tüm çalışanlarla paylaşıldı. Acil durum müdahale ekiplerinin eğitimlerine ve donanımlarına ilişkin de çokça **iyileştirme** aksiyonu gerçekleşti.

Pandemi döneminde tüm paydaşların **sağlık ve güvenlik farkındalığını** sağlamak ve korunma prosedürlerini en üst düzeyde gerçekleştirmek de oldukça önem kazandı. Bu doğrultuda **Tedarikçi Yönetimi prosedürü güncellendi** ve gerçekleştirilecek çalışmanın risk seviyesine bağlı olarak çeşitli kategorilerde değerlendirmeler yapıldı. Yapılan teknik değerlendirmeler ve uygulama denetimleri aracılığı ile **tedarikçilerin Banka politikalarına uyumu** ve süreçlerinin gelişimi sağlandı.

2020'de olduğu gibi 2021'de de COVID-19 pandemisi **günlük data analizleri** ile çok **dinamik ve veri bazlı kararlarla** yönetilmeye devam edildi. Banka çalışanlarının yüksek aşılama oranları, çalışma alanlarında **alınan fiziksel ve yönetsel önlemler, evden çalışmalar** sırasındaki sağlık ve güvenlik risklerine dair **çalışanların farkındalığının desteklenmesi**, son derece **hassas tedarikçi yönetimi** süreçleri ve **Sağlık Bakanlığı veri tabanı ile Banka COVID-19 veri tabanının entegrasyonu** gibi dijital geliştirmelerle Garanti BBVA yine **sektöre yön veren lider banka** olma özelliğini korurken çalışanlarına da bu zorlu dönemde yanında olduğu, hep birlikte daha iyi olduğumuz deneyimini yaşattı.

Ramak Kala ve İş Kazaları

Ramak kalalar dahil her bir **olaydan öğrenme deneyimini** geliştirmek, olayların **kök sebep analizlerini** tamamlayarak gelişim fırsatlarını yakalamak ve olay sırasındaki iletişim akışını güçlendirmek üzere **ramak kala ve iş kazası süreçlerinde de geliştirmeler** yapıldı.

2021 yılında alt işverenler dahil tüm lokasyonlarda **120 adet vaka** gerçekleşti. Bu vakaların tamamına ilişkin incelemeler yapılarak gerekli düzeltici faaliyetlerin alınması sağlandı. **Hiçbir iş kazası ölümlle sonuçlanmadı.**

İş Günü Kayıpları

2021 yılındaki iş günü kayıpları kadın çalışanlar için 66.147 gün ve erkek çalışanlar için 25.002 gün oldu. Toplam kayıp günlere ait veriler, tüm hastalık izni ve yaralanmalara ait tıbbi raporlara dayanarak toplandı. Banka'nın 2021 yılında, kayıp iş günü oranı 0,02 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 **diş tedavisi, numaralı gözlük, cam ve lens** gibi özel sağlık sigortası kapsamında olmayan sağlık harcamaları için **Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı'nın** hizmetlerinden yararlanabiliyor.

İÇ İLETİŞİM, KÜLTÜR VE İŞVEREN MARKASI

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

Doğru yeteneği doğru zamanda çekmek ve elde tutmak için mevcut ve potansiyel çalışanlarla kişisel bağlantı kuracak benzersiz bir Garanti BBVA kültürünü yeniden tanımlamak için dataya dayalı kararlar alıyor ve aksiyonlarını bu çerçevede belirliyor.

2021 Faaliyetleri

Garanti BBVA **çalışanların doğru ve zamanında bilgilendirilmesini** temel alan iç iletişim politikası kapsamında, 2021 yılında geleneksel iletişim kanallarının yanı sıra ağırlıklı olarak **canlı yayınlara ve online etkinliklere** ağırlık vererek iletişim çalışmalarını gerçekleştirdi. Garanti BBVA Üst Yönetiminin de aktif yer aldığı bu yayınlar, **tüm çalışanların eş zamanlı bilgilendirilmesini** temel aldı.

Intranette yer alan ve çalışanların anlık paylaşımları şeffaf bir şekilde görüntüleyebildiği **"Sor Paylaş"** isimli forum alanı yıl boyu aktif kullanıldı ve bir önceki yıla oranla **%45 oranında kullanım artışı** gözlemlendi.

Tüm **çalışan odaklı paylaşımlar ve faaliyetler** 2021 yılı boyunca **çevrimiçi** kanallar üzerinden gerçekleştirildi. **COVID-19 normalleşme çalışmaları** kapsamında **Ekim ayından Aralık sonuna kadar** Genel Müdürlük çalışanları maksimum **haftada iki gün** olacak şekilde **ofise dönüş** yaptı. %100 ofisten çalışma yapılmadığı için **etkinlikler ve iletişim çalışmaları online** olarak devam etti.

Değerlerin bilinirliğini artırmak, içselleştirilmesine katkıda bulunmak ve yaşatmak için tüm ülkelerde **"Değerler Günü"** adıyla aynı anda kutlanan bu özel günün dördüncüsü bir önceki yıl olduğu gibi dijital kanallar üzerinden düzenlendi. **Çalışanların %40'ının aktif katılımcı** olduğu bu etkinlikte, bu yılın fikir atölyeleri **"bizi harekete geçiren güç"** mesajı üzerinden stratejik önceliklerin takımlar halinde değerlendirilmesine odaklandı. **Değerler Günü'nde atölyelere 8.000'den fazla çalışan katıldı ve 150'den fazla fikir üretildi.**

Garanti BBVA, **çalışan memnuniyetini artırmak ve daha zengin bir çalışma deneyimi** sunmak amacıyla **IYİ (İş Yaşam İlişkisi)** adı altında **iş ve özel yaşamı dengeleyici** bir program yürütüyor. **Çalışanların mutluluğuna yönelik program sayısını 11'e yükselten** Garanti BBVA, program kapsamına 2021 yılında 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.

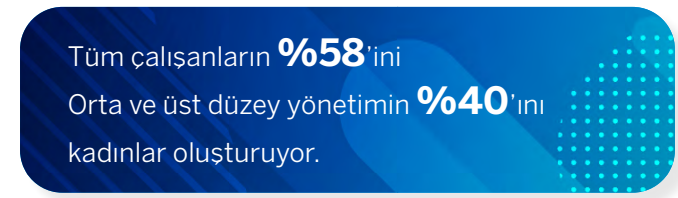
ADİL VE ŞEFFAF BİR ÇALIŞMA ORTAMI

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 **ayrımalar yapmaksızın adil davranış** gözetirler. Banka ve çalışanlar **insan haklarına** saygılıdır.

FIRSAT EŞİTLİĞİ VE ÇEŞİTLİLİK

Kadınların sosyal ve ekonomik anlamda güçlenmelerini, karar alma mekanizmalarındaki rolünün artması, hem iş dünyasında hem de toplum içinde **cinsiyet eşitliğini sağlayarak çeşitlilik ve dahil edici bir kültür** oluşturmak, Garanti BBVA'nın yetenek yönetimi yaklaşımının merkezinde yer alıyor.



Garanti BBVA'da **tüm çalışanların %58'ini, orta ve 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 **Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi İlkeleri'nin (WEPs) ilk imzacılarından biri** olan Garanti BBVA, bu ilkeleri **Türkiye'den imzalayan ilk banka.**

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.

Toplumsal Yatırım Programları kapsamında odaklandığı Toplumsal Cinsiyet Eşitliği konusunda bir farkındalık planlaması ile tüm çalışanlar için **zorunlu** bir eğitimi hayata geçiren banka, **EşitBiz Toplumsal Cinsiyet Eşitliği eğitimiyle** önce çalışanlarına, sonra toplumda bu konuyla ilgili kritik role sahip öğretmenlere gitmeyi hedefleyerek **uzun soluklu bir yatırım programı** başlattı.

Garanti BBVA, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda insan kaynağı, müşteriler ve toplum nezdinde yaptığı çeşitli uygulama ve çalışmalarla, dünya çapında 45 ülkeden 418 şirketin bulunduğu **Bloomberg Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne altı senedir Türkiye'den üst üste dahil olan tek şirket.**

Garanti BBVA, Bloomberg Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne altı senedir Türkiye'den üst üste dahil olan tek şirket.

2021 Faaliyetleri

Kadın liderlerin güçlenmesi ve Banka içi iletişim ağlarında bilinirliklerinin artması amacıyla başlatılan **Kadın Liderliği Programı** yöneticilerimiz için 2021 yılında da devam etti. Program kapsamında bugüne kadar **50'den fazla kadın yönetici mentorluk aldı, 30'dan fazla mentor ise mentorluk verdi.**

Garanti BBVA, ev içi şiddet gören çalışanlara ihtiyaç duyduklarında destek sağlamak ve ev içi şiddetin iş yerine etkileri bakımından yöneticilere yol göstermek amacıyla 2016 yılında kurduğu **Ev İçi Şiddet Platformu** kapsamında, 2021 yılında da çalışanları ile birinci derece akrabalarına **Ev İçi Şiddet Hattı ile 7/24 hizmet** vermeye devam etti. Pandemi döneminde de konuyla ilgili **farkındalık iletişimleri** yapılarak çalışanlara mevcut politika ve destek hattının kapsamı hatırlatıldı.

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'da ücretlendirme politikası “eşit işe eşit ücret” ve “performansa göre ücretlendirme” ilkelerini temel alıyor.

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

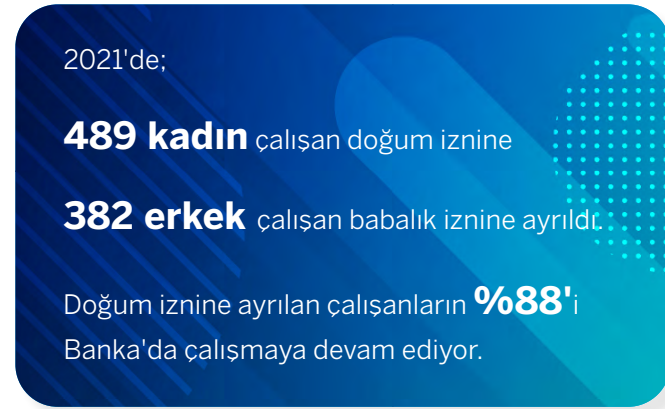
Bu kapsamda **müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi** ve **insan kaynağının etkin yönetimi** de performansa dayalı ödemeleri etkileyen temel faktörler arasında yer alıyor. Yılda bir kez yapılan **sektörel ücret araştırmalarıyla** da, **ücret seviyelerinin rekabetçiliği** Garanti BBVA tarafından takip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

Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticiler de dahil olmak üzere Banka çalışanlarına 2021 yılında sağlanan menfaatlara ilişkin olarak mali tablolarda yer alan **toplam personel giderleri rakamı içerisindeki %10,56**'lık kısım, tüm çalışanların performansına bağlı olarak yapılan **prim ve değişken ücret** ödemelerinden kaynaklanıyor.

Kadınların aldığı maaşların erkeklerin aldığı maaşların medyanına oranı 1,11. 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 489 kadın çalışan doğum iznine 382 erkek çalışan babalık iznine ayrıldı. 2020 yılında **doğum iznine çıkan kadın çalışanların %88'i Banka'da çalışmaya devam ediyor.**



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**'nin otomatik olarak üyesi olurlar. Her çalışan ve bakmakla yükümlü olduğu eş ve çocukları için sağlık karnesi düzenlenir.

ÖNGÖRÜLER

Garanti BBVA'nın insan kaynağı yaklaşımında, dönüşen dünya dinamikleri en çok erişilebilirlik ve mobilite konusunu ön plana çıkardı. Gelişen teknolojiler ile birlikte kurumsal dijital platformların çalışan deneyiminin daha önemli bir parçası haline

gelmesi nedeniyle, Garanti BBVA 2021 yılında hayata geçirdiği Connect uygulaması üzerinde 2022 yılında yeni servisleri hayata geçirmeye devam edecek ve Connect Web uygulamasını da çalışanlarının hizmetine sunacak.

Garanti BBVA, bu uygulamaları, çalışanlarının kurumsal süreçler ile ilgili tüm bilgilere kolayca erişebildiği ve bu süreçlerle ilgili işlemleri self-service olarak gerçekleştirebildiği yepyeni bir çalışan platformuna dönüştürerek çalışan deneyimini çok daha iyi bir noktaya taşımayı hedefliyor.

Garanti BBVA yetenek kazanımı süreçlerini 2021 yılında uçtan uca dijitalleştirdi, 2022 yılında istihdam sayısını artırarak ilerleyecek. Hem deneyimli hem de deneyimsiz alımlarda aday seçim araçlarını yenileyerek doğru adaya ulaşmak için işe alım deneyimini güçlendirmeyi amaçlıyor. 2022 yılında çalışanların kariyer gelişimi için çeşitli uluslararası fırsatlar sunmaya devam edecek ve uluslararası kariyer fırsatları kapsamında kısa süreli görevlendirme uygulamasını hayata geçirecek. Orta ve uzun vadede uluslararası rotasyon imkanlarını artıracak hamlelerle global vizyonunu destekleyecek.

Kısa vadede yeni uygulamaya alınacak Gelişim Planı ekranı sayesinde çalışanlar yetkinliklerine yönelik gelişim hedefleri belirleyebilecek ve bu hedefleri yıl boyunca takip edebilecek. Kurum içi rotasyon programları ile çalışanlar mesleki deneyimlerini zenginleştirebilecek ve yeni yetkinlikler geliştirebilecekler. Orta vadede, çalışanların geliştirmiş oldukları teknik ve davranışsal yetkinliklerin kariyer ve gelişim süreçleri ile entegrasyonunun artırılarak bütünsel bir çalışan deneyimi sunulması amaçlanıyor. Uzun vadede geleceğin insan kaynağı yönetiminde, çalışanın ihtiyaç duyduğu tüm ürün ve süreçleri kendi çizdiği gelişim planına uygun biçimde yönetmesi ve kariyer&gelişim yolcuğunu tasarlama imkanının sunulması hedefleniyor.

Öğrenme kültürünü ve ekosistemini çağdaş uygulamalara paralel olarak geliştirmek üzere;

- Global liderlik programlarının Garanti BBVA ile uyumlandırılması,

- Yeni eğitim portalının, mobil platform üzerinden erişimden oyunlaştırmaya, çalışan deneyimi bazında geliştirmelerine devam edilmesi,
- Birbirinden öğrenme deneyiminin derinleştirilmesi alanlarında çalışmalara odaklanılması planlanıyor.

Kurum değerlerinin her fırsatta yaşatılması, eşitlikçi ve dahil edici kültürü yaratmak için yeni adımlar atılacak. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitimi ile tüm çalışanların konuyla ilgili farkındalığının artması sağlanacak. Odaklı çalışan grupları (ERG) sayesinde çeşitlilik ve dahiliyet kültürü oluşturma hedefi için çalışanlarla birlikte çalışılacak. Çeşitliliğin rakamsal hedefi mevcut kadın çalışan ve üst yönetimde kadın çalışan oranları korunarak desteklenecek.

Wellbeing uygulamaları ve ihtiyaçlarının pandemi dönemi ile birlikte artması nedeniyle tüm wellbeing uygulamaları 2022 yılında tek bir çatı altında toplanacak. Web ve mobil app üzerinden sunulacak program tüm çalışanların kullanımına sunulacak.

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.