

# 6. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Группа ВТБ в своей деятельности руководствуется принципами корпоративной социальной ответственности. ВТБ не только работает на благо своих клиентов и акционеров, но и способствует росту благосостояния общества и различных отраслей экономики.

С 2008 года Банк ежегодно выпускает социальные отчеты, посвященные взаимодействию ВТБ с заинтересованными сторонами.

В данном разделе отчета представлены основные результаты и достижения группы ВТБ за 2018 год в области развития персонала, реализации социальных проектов и управления ресурсами.

Более подробную информацию можно найти в Отчете об устойчивом развитии группы ВТБ за 2018 год на официальном сайте Банка по адресу:

<https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/raskrytie-informacii/godovoj-i-socialnyj-otchet/>.



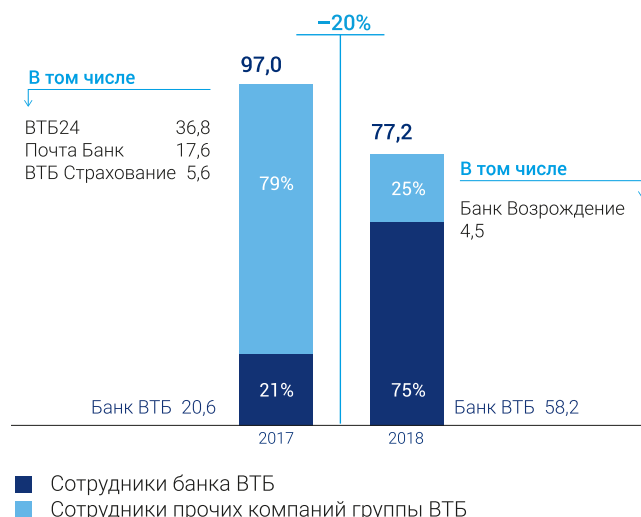
## Персонал

В 2018 году в рамках реализации стратегии группы ВТБ на 2017–2019 годы продолжилась работа по всем ключевым направлениям управления персоналом и стратегическим инициативам в области HR. Наибольшее внимание было уделено построению единого универсального банка по результатам объединения банков ВТБ и ВТБ24, а также объединению корпоративной и розничной сети Банка в единую региональную сеть.

# 77 211

сотрудников работают в группе ВТБ

Динамика изменения численности персонала, тысяч человек



## Сотрудник группы ВТБ

**35 лет** средний возраст

**73%** женщины

**27%** мужчины

**6 лет** средний стаж  
работы в группе ВТБ

**84%** сотрудников с  
высшим образованием

## Мотивация и оплата труда

Действующая в ВТБ система мотивации и оплаты труда направлена на стимулирование работников к высокой эффективности труда и нацеленности на результат.

Поощрения в рамках системы премирования отражают результаты деятельности Группы в целом, направлений бизнеса, подразделений и индивидуальную эффективность работников.

В 2018 году продолжена работа по совершенствованию системы оплаты труда и системы целеполагания объединенного Банка в целях сохранения конкурентоспособных позиций Группы на рынке труда и обеспечению связи дохода руководителей и сотрудников с достижением плановых показателей бизнеса.

В рамках данного направления с учетом произошедшего объединения ВТБ и ВТБ24, а также завершившегося в 2018 году объединения розничной и корпоративной сетей реализуется проект по разработке и внедрению системы грейдов. Целью реализации проекта служит дальнейшее повышение эффективности системы оплаты труда и обеспечение установления конкурентоспособных и внутренне справедливых уровней в оплате труда.

## Оценка персонала и кадровый резерв

В 2018 году в рамках актуализированного процесса управления эффективностью деятельности, призванного поддерживать выполнение стратегии группы ВТБ и нацеливать сотрудников на достижение результата, индивидуальные цели деятельности и цели по развитию поведенческих компетенций сотрудников Банка на год устанавливались посредством автоматизированной системы на Портале корпоративного обучения.

Постановка и последующая оценка достижения индивидуальных целей позволили сформировать четкий образ результата, который ожидается от каждого сотрудника, стимулировать процесс делегирования целей и открытый диалог работника и руководителя по приоритетным направлениям деятельности и критериям оценки результатов, а цели по развитию общекорпоративных компетенций, таких как работа в команде, ответственность за результат, готовность к изменениям и клиентоориентированность, способствовали продвижению основных посылов корпоративной культуры.

Также в течение 2018 года были реализованы проекты по оценке функциональных управленческих команд. Процедуру оценки прошли руководители из целого ряда подразделений Банка. Результаты оценки позволили выявить сильные стороны и области развития для эффективного решения бизнес-задач, а также сформировать индивидуальные планы развития.

В рамках проекта формирования кадрового резерва объединенного универсального Банка более 650 сотрудников приняли участие в оценке лидерского потенциала, позволившей сформировать кадровый резерв для приоритетных направлений бизнеса и определившей возможности карьерного и профессионального роста наиболее эффективных и высокопотенциальных сотрудников. В результате отборочных процедур в Банке были сформированы функциональный и операционный кадровый резерв на позиции среднего и линейного менеджмента соответственно.

## Обучение и развитие персонала

В рамках реализации стратегической инициативы «Развитие лидеров завтрашнего дня» в 2018 году было заключено соглашение между банком ВТБ, ВТБ Капитал и международной бизнес-школой INSEAD по обучению руководителей. Обучение проводится в онлайн-формате с привлечением преподавателей международного уровня по следующим темам:

- «Стратегия бизнеса и финансовые результаты»,
- «Инновации в эпоху перемен»,
- «Эффективные коммуникационные навыки для лидера»,
- «Лидерство в цифровую эпоху»,
- «Стратегия в условиях цифровой трансформации».

## Сотрудничество с международной бизнес-школой INSEAD

Каждая программа длится от 5 до 7 недель, сочетая в себе дистанционные видеолекции, сессии, практические задания для отработки получаемых знаний и навыков, тестирование и обратную связь и требует ежедневной вовлеченности обучаемых. Конечная цель программы – создать для руководителей группы ВТБ возможности получения системных современных знаний в области менеджмента мирового стандарта и применения их в непосредственной каждодневной работе. Обучение по программам INSEAD в 2018 году прошли

54 руководителя, представляющие все глобальные бизнес-линии и большинство функций поддержки и контроля объединенного Банка и компаний группы ВТБ. Более 200 руководителей номинированы на участие в онлайн-программах бизнес-школы INSEAD в 2019 году.

Для поддержки процесса реализации индивидуальных целей развития в Банке разработаны разносторонние обучающие программы, направленные на развитие управленческих компетенций, с применением разнообразных дистанционных и очных форматов обучения, среди которых как уже апробированные модули – «Академия переговоров», «Алгоритмы управления», так и новые программы по командному лидерству, кросс-функциональному взаимодействию, личной эффективности, управлению изменениями и работе с мотивацией и вовлеченностью сотрудников.

Была продолжена работа по обучению технологиям гибкого управления разработкой (Agile/Scrum) для команд инновационных проектов, разработана и утверждена целевая модель обучения и развития Agile-команд, включающая аудит команд (оценку зрелости команд и сбор практических кейсов), стартовые тренинги для всех членов проектных команд, профильное ролевое обучение навыкам Scrum Masters и Product Owners, нетренинговые форматы и мероприятия по сопровождению команд и формированию профессионального сообщества вокруг данного направления работы в Банке. Для поддержки профессионального Agile-сообщества была инициирована открытая площадка в формате конференции по теме: «Контрактование в Agile» совместно с ведущим провайдером в области методологии Agile – компанией ScrumTrek.

В рамках поддержки стратегии цифровой трансформации Группы начата работа по повышению уровня профессиональных IT-знаний сотрудников Банка и формированию технологического сообщества в формате технологических завтраков. За 2018 год было организовано 10 технологических завтраков. Среди тем, вызвавших наибольший интерес аудитории, – «Управление цифровой трансформации, или Где в ВТБ живут технологии», «Опыт использования биометрических технологий в Почта Банк Онлайн», «Дизайн цифровых продуктов. Как услышать пользователя».

В 2018 году ВТБ выступил партнером-организатором олимпиады «Я – профессионал», являющейся частью открытой платформы «Россия – страна возможностей». В рамках проекта были организованы зимние школы ВТБ и Высшей школы экономики по направлениям «Финансы и кредит» и «Бизнес-информатика». Школы включали в себя проведение мастер-классов, лекций, деловых игр и бизнес-симуляций со спикерами в лице топ-менеджеров банка ВТБ и ведущих преподавателей Высшей школы экономики, часть участников прошли последующую стажировку в Банке.

В рамках работы с молодыми специалистами выстроена целевая модель обучения стажеров Банка по программам «Юниор» и «РОСТ». Программа обучения и развития молодых специалистов включает в себя очные и дистанционные курсы, направленные на развитие профессиональных навыков, а также личной эффективности и эффективной деловой коммуникации.

## Ответственное управление ресурсами

Ответственный подход к потреблению природных ресурсов – один из основных приоритетов группы ВТБ. ВТБ уделяет значительное внимание вопросам совершенствования системы управления собственным ресурсо- и энергопотреблением.

В 2018 году Группа продолжила реализацию Программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности. Компании группы ВТБ придерживаются политики реновации имеющихся объектов недвижимости, направленной в том числе на повышение ресурсо- и энергоэффективности объектов, соблюдение высоких стандартов в области экологии и минимизации негативного воздействия на окружающую среду.

В рамках повышения ресурсо- и энергоэффективности объектов недвижимости компаний группы ВТБ повсеместно внедряются ресурсо- и энергосберегающие технологии, осуществляется замена и (или) модернизация инженерного оборудования, влияющего на потребление ресурсов и энергоэффективность. Ресурсо- и энергосберегающие технологии, активно используемые компаниями группы ВТБ, приносят двойной эффект, также позволяя снижать пагубное влияние на окружающую среду и образование опасных отходов.