

# РАЗВИТИЕ

## Персонал

2020 год поставил перед ВТБ ряд новых вызовов: пандемия COVID-19, связанные с ней повышенные меры обеспечения безопасности сотрудников и, как следствие, широкое внедрение форматов удаленной работы потребовали перенастройки многих процессов в области управления персоналом и ускорения в цифровизации HR-инструментов.

Количество сотрудников в банке ВТБ на 31 декабря 2020 года составило 60,3 тыс. человек (на 31 декабря 2019 года – 59,6 тыс.), в группе ВТБ – 79,2 тыс. человек (на 31 декабря 2019 года – 82,3 тыс. человек). Основной причиной изменения численности персонала Группы стали сокращение численности в Банке «Возрождение» (ПАО), ПАО «Запсибкомбанк», и в АО «САРОВБИЗНЕСБАНК».

### Списочная численность (человек)

Банк ВТБ	Группа ВТБ
<b>60 324</b>	<b>79 217</b>

### Средний стаж (лет)

Банк ВТБ	Группа ВТБ
<b>6,3</b>	<b>6,3</b>

### Средний возраст (лет)

Банк ВТБ	Группа ВТБ
<b>35,4</b>	<b>35,7</b>

### Доля женщин (%)

Банк ВТБ	Группа ВТБ
<b>72</b>	<b>70</b>

### Доля мужчин (%)

Банк ВТБ	Группа ВТБ
<b>28</b>	<b>30</b>

### Доля с высшим образованием(%)

Банк ВТБ	Группа ВТБ
<b>84</b>	<b>84</b>

## Привлечение персонала

В 2020 году Банк продолжил работу по развитию своего бренда работодателя, которая получила высокую оценку рынка. В частности, Банк входит второй год подряд в топ-10 лучших работодателей России по версии Forbes, в тройку лучших работодателей банковской сферы по версии рейтингов HeadHunter, FutureToday, Universum и Best Company Award. Специализированный карьерный портал Банка [vtbcareer.com](http://vtbcareer.com) за год посетило более 600 тыс. уникальных пользователей, из которых более 40 тыс. откликнулись на вакансии в Банке.

В 2020 году, несмотря на пандемию, изменение бизнес-процессов при переходе на удаленный формат работы, сохранение высокой конкуренции на рынке труда по целому ряду специальностей, Банк привлек на работу более 11,7 тыс. человек, из которых на руководящие должности – 1,2 тыс. человек, более 1,4 тыс. человек – на должности с ИТ-специализацией, на позиции в региональной сети Банка – 7,5 тыс. человек. Более 1,1 тыс. высококвалифицированных сотрудников были наняты в рамках развития одного из ключевых стратегических проектов Банка «Программа 600 дней».

## Работа с молодыми специалистами

Банк продолжает развивать направление стажировок для студентов и молодых специалистов, открыв в 2020 году новое направление «Школы ИТ-специалистов». Всего в 2020 году в стажировках приняли участие более 500 человек по всей России (в том числе в рамках программ «ВТБ Рост», «ВТБ Юниор», «ИТ-Юниор»), более 150 человек из которых проходили стажировку в ИТ-команде ВТБ.

Продолжилась активная работа с молодым ИТ-сообществом: в хакатоне More.Tech, проведенном в онлайн-формате, приняло участие около 500 молодых ИТ-специалистов. Все победители и самые талантливые участники получили приглашение к диалогу о трудоустройстве в группе ВТБ.

**В 2020 году банк ВТБ запустил программу именных грантов «На шаг впереди» для поддержки талантливых студентов старших курсов. За два месяца отбора в конкурсе приняли участие более 9 тыс. учащихся 350 российских вузов из 16 городов. Финалистами конкурса стали 50 студентов, каждый из которых получил от банка ВТБ именной грант на свое профессиональное развитие.**

Также в 2020 году Банк в третий раз выступил в роли главного партнера-организатора Всероссийской студенческой олимпиады «Я – профессионал» в рамках платформы «Россия – страна возможностей», были проведены зимние школы по направлениям «Финансы и кредит» и «Бизнес-информатика», организованы практические мастер-классы, деловые игры и бизнес-симуляции.

## Мотивация персонала

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

В 2020 году была продолжена работа по совершенствованию системы оплаты труда и повышению внутренней справедливости и внешней конкурентоспособности уровня заработных плат. В рамках действующей системы грейдов на основе проведенного анализа заработных плат сотрудников в сравнении с рынком по итогам 2020 года руководством Банка было поддержано проведение пересмотра заработных плат работников со средней величиной повышения в размере 5%.

Одним из существенных событий 2020 года стало внедрение практики работы кросс-функциональных команд, включающих в себя экспертов из бизнеса, информационных технологий и других подразделений поддержки и контроля, создающих и развивающих продукты и услуги для удовлетворения комплексной потребности клиентов. Для таких команд была разработана соответствующая система годового премирования, в которой вознаграждение каждого работника одновременно зависит от выполнения бизнес-целей команды и индивидуальной оценки результативности, определяемой совместно его функциональным и административным руководителями.

## Оценка персонала и карьерное развитие

В 2020 году сохранили свою актуальность проекты по оценке лидерского потенциала и компетенций руководителей и их команд с целью определения направлений дальнейшего развития и карьерного продвижения: количество такого рода проектов увеличилось в 2,5 раза по сравнению с предыдущим годом, участие приняли около 500 сотрудников из разных подразделений Банка от специалистов до старшего менеджмента. Отдельное внимание было уделено развитию ИТ-компетенций сотрудников (всего в 2020 году

оценку прошли более 1,6 тыс. сотрудников по 18 ролям и ИТ-специализациям), по итогам оценки профессиональных знаний и навыков были организованы соответствующие обучающие мероприятия.

В конце 2020 года для сотрудников региональной сети Банка стартовала масштабная программа «Карьерные маршруты», направленная на создание целостной и эффективной системы продвижения сотрудников внутри организации, развитие и удержание высокоэффективных кадров и уменьшение срока их адаптации в новой роли.

## Обучение и развитие персонала

Приоритеты развития сотрудников Банка в 2020 году определялись задачами стратегии развития группы ВТБ, корпоративными ценностями, а также вызовами новой реальности, требующими гибкости и готовности к изменениям, усиления культуры лидерства и эффективности, повышения цифровизации и клиентоориентированности. Обучение стало более адаптивным, основанным на построении индивидуальной учебной траектории с учетом текущих знаний, способностей и мотивации сотрудников. Обучающие программы переведены в онлайн-формат с использованием новых цифровых возможностей.

Также продолжилось партнерство с международными бизнес-школами. Более 700 руководителей Банка прошли обучение в ведущих бизнес-школах на различных программах, в том числе кастомизированных под запрос Банка по актуальным тематикам («Инновации и создание стоимости», «Управление командами», «Цифровая трансформация», «Лидерство и управление результативностью» и др.).

Стартовала новая программа развития управленческих кадров региональной сети Банка «Лига чемпионов», основными тематиками которой в 2020 году были: бизнес-стратегия, риск-менеджмент, управление результативностью. Для вновь назначенных руководителей линейного звена региональной сети начала свою работу «Школа нового руководителя», руководители ИТ-подразделений развивают управленческие компетенции в рамках программ «Team Lead Code» и «Руководитель Level Up!».

В период усложнения эпидемиологической ситуации в стране, когда удаленный формат работы оказал существенное влияние на бизнес процессы и взаимодействие команд, проведен трехмесячный онлайн-марафон развития «Обучайся дома» для сотрудников банка ВТБ и компаний Группы по различным тематикам. В общей сложности это охватило более 47 тыс. сотрудников (18 тыс. руководителей и 29 тыс. специалистов), было проведено 390 обучающих вебинаров.

Благодаря использованию онлайн-форматов обучения успешно реализована задача непрерывного и эффективного развития функциональных навыков сотрудников, что позволило всем новым и действующим сотрудникам продающих и сопровождающих подразделений региональной сети Банка своевременно приобретать и повышать уровень профессиональной экспертизы в части знаний продуктов и услуг Банка.

В рамках задач цифровой трансформации и перевода различных технологических платформ Банка на единый технологический стек в 2020 году начато обучение сотрудников кросс-функциональных команд. Широко используется привлечение внутренних экспертов Банка, проведение митапов/текстов/мастер-классов, формирование профессиональных сообществ.

## Внутренние коммуникации

Внутренние коммуникации приобрели особое значение в период пандемии как средство максимально оперативного информирования персонала обо всех ключевых решениях менеджмента, в том числе в отношении форматов работы в зависимости от изменения ситуации на региональном уровне, реализации различных профилактических и организационных мер, направленных на предотвращение дальнейшего распространения коронавирусной инфекции.

Была успешно продолжена работа по выстраиванию каналов коммуникации «снизу вверх» в региональной сети. Сформировано сообщество из 200 лидеров, которые формируют повестку и генерируют уникальный контент из всех географических точек присутствия банка ВТБ в Российской Федерации. В результате этой работы в общей сложности по каналам внутренних коммуникаций было транслировано более 600 региональных новостей, насчитывающих свыше 186 тыс. просмотров на интранет-портале.

## Цифровизация HR-процессов

В течение 2020 года была продолжена работа по внедрению новой системы управления персоналом на основе SAP нового поколения, завершена опытно-промышленная эксплуатация всех модулей HR на платформе SAP HCM, модуля по аналитической отчетности на платформе SAP BW, а также сервисов самообслуживания сотрудников и руководителей на платформе SAP Fiori.

Внедрение в 2020 году роботизированной технологии в процесс подбора персонала, с помощью которой нанято около 3,5 тыс. сотрудников в сетевые подразделения Банка по всей стране (что составило 46% всего объема принятых на работу в сеть), позволило реализовать удобный и безбумажный путь с момента первичного отклика кандидата на вакансию до оформления на работу. Внедрение этой технологии позволило улучшить качество процессов по поиску и подбору персонала и сократить сроки найма почти в два раза.

Также в Банке проведена системная работа по дальнейшей цифровизации каналов внутренних коммуникаций. Завершен проект по созданию нового интранет-портала, который представляет собой информационное пространство и единую точку входа в ключевые корпоративные ресурсы и сервисы самообслуживания для сотрудников. Получила развитие цифровая версия корпоративного журнала «Энергия команды».

**В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ  
ФУНКЦИЯ ВНУТРЕННИХ  
КОММУНИКАЦИЙ  
ПЕРЕВЕЛА ВСЕ КРУПНЫЕ  
МЕРОПРИЯТИЯ, СОВЕЩАНИЯ  
С РУКОВОДИТЕЛЯМИ  
И РЕГИОНАЛЬНОЙ СЕТЬЮ  
В ОНЛАЙН-РЕЖИМ. ВСЕГО  
В ТАКИХ МЕРОПРИЯТИЯХ  
ПРИНЯЛО УЧАСТИЕ БОЛЕЕ  
4 ТЫС. ЧЕЛОВЕК.**