

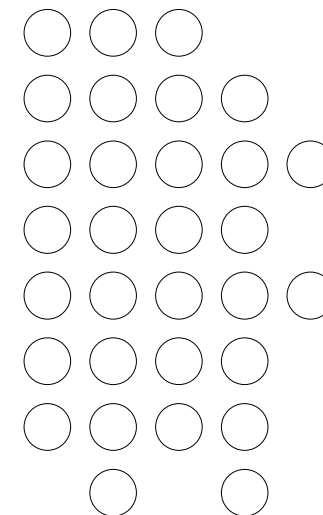
Топ-менеджмент в финансово- банковском секторе

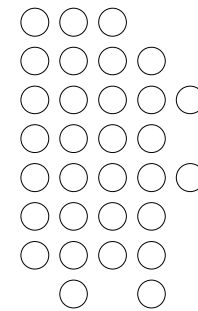
Линге Дмитрий

*Аспирант кафедры экономики труда и
персонала*

Экономический факультет

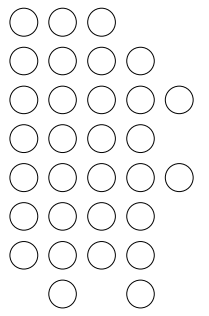
МГУ им. М.В. Ломоносова





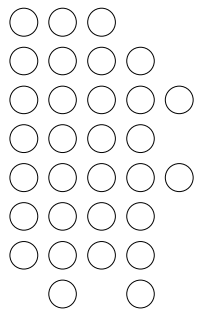
Содержание

- Топ-менеджмент в финансово-банковском секторе
- Особенности рекрутмента
- Компенсационные пакеты
- Российские –иностраннные банки
- Российские – иностранные топ менеджеры



Целевая группа компаний

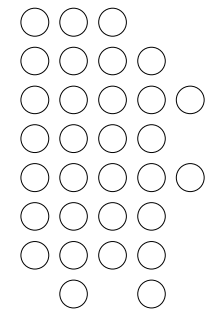
- Top – 30
- Иностраннные банки за пределами Top – 30
- Банки 30 – 100
- Региональные банки
- Остальные



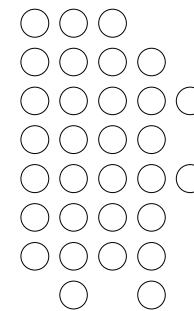
Целевая группа компаний

- Банки и инвестиционные компании – TOP-30
- Дочерние компании иностранных банков, не входящие в TOP-30
- Изучение банков за пределами top -50 представляется крайне сложным, т.к. компенсации часто определяются не экономическими показателями

Топ-менеджмент в финансово-банковском секторе

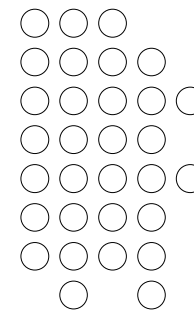


- Председатель правления (Chairman, CEO)
- Уровень правления – Board (CFO, CRO etc)
- Руководители ключевых департаментов (Board -1)



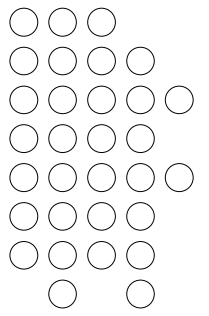
Общие особенности

- Высокие темпы роста компенсаций в течение последних 2-4 лет - в среднем 20-30 %
- Высокая дифференциация доходов в разных группах банков (форма собственности, сфера деятельности)
- Наличие высокооплачиваемых сотрудников на неруководящих должностях (особенно в инвестиционном бизнесе)
- Возможность построения международной карьеры



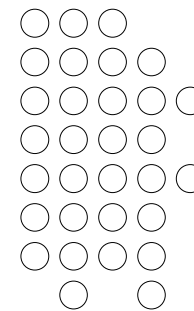
Рекрутмент

- Известность ключевых имен (публичность кандидатов)
- Включение в процесс принятия решения акционеров или штаб-квартиры
- Длительность процесса: 6-9 месяцев
- Необходимость согласования кандидатур с регуляторами
- Высокая доля иностранных специалистов / международный поиск



Рекрутмент

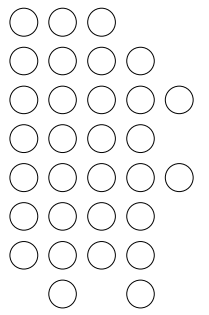
- Зачастую низкая формализация процесса поиска
- Преимущественно подбор на внешнем рынке труда. Внутренние кандидаты (крупные, в основном иностранные или очень маленькие банки). Доля внутренних кандидатов
 - для 1го уровня управления – до 20%
 - для 2го уровня – до 30-40%



Рекрутмент

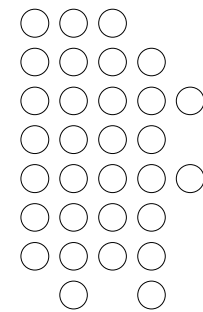
Основные каналы поиска на внешнем рынке:

- Личные знакомства акционеров / правления – используется практически в 100% случаев
- Кадровые агентства – 70%
- Поиск с помощью внутреннего рекрутмент отдела - 80%
- Публикация в СМИ – 40% (для SEO – 10%)



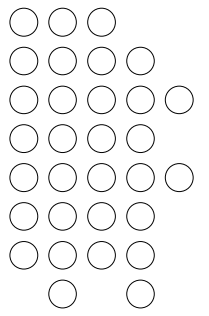
Кадровые агентства

Роль агентства	Функция
«Формальный переговорщик»	контакт с заданным (известным) списком кандидатов
«Бренд»	Небольшой поиск и переговоры
Полноценный поиск	Проведение полноценного поиска



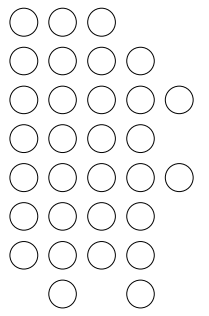
Кадровые агентства

- Высокий уровень функциональной специализации
- Высокая доля иностранных агентств или фриланса
- Высокая стоимость услуг. В среднем 25-30% от годового дохода.
- Отсутствие зависимости цена - качество



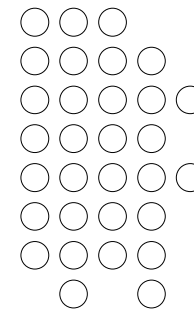
Рекрутмент

- Премия при переходе составляет около
 - 20-30% для второго уровня управления
 - 10-15% для первого
- При переходе менеджменту обычно гарантируется премия первого года и компенсируется потеря акций, опционов и т.д.



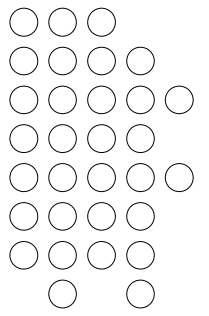
Компенсационные пакеты

- Высокие темпы роста дохода в течение последних 3-5 лет
- Высокая доля премиальных составляющих в доходе
- Высокая доля долгосрочных программ удержания в доходе
- Выравнивание доходов с уровнем оплаты в Европе (особенно инвестиционный, финансовые рынки и т.д.)



Компенсационные пакеты

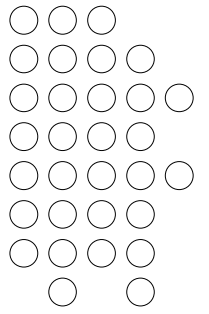
Тип компенсации	Board	Board -1
Фиксированный оклад	150 – 400 USD	100 – 300 USD
Годовая премия	50 – 150 % от годовой з/пл	Front – 60 – 200% Back – 20 – 40%
Долгосрочные программы от 3-5 лет (премии, акции, опционы и т.д.)	20 – 40%	Front – 30% - 60% Back – 10-20%
Другие виды (страховка, машина и т.д.)	От 25 USD	От 5 USD



Компенсационные пакеты

Долгосрочные инструменты – низкая эффективность
до 50% случаев не выплачивается текущим
работодателем, а компенсируется при переходе, что
создает искусственное завышение дохода
сотрудников

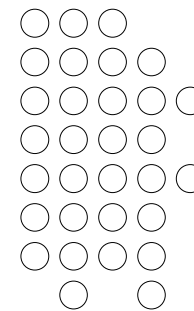
- **Опционы**
 - В основном российские банки.
 - Используются чаще всего для зарабатывающих подразделений.
 - Стандартный период 3 года
 - Используются чаще всего для кандидатов на входе



Компенсационные пакеты

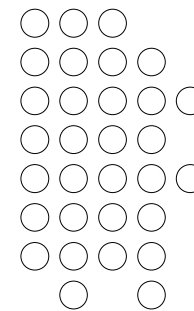
Долгосрочные инструменты

- **Акции**
 - Используются как иностранными, так и российскими банками
 - Используются чаще всего для работающих сотрудников
 - «Виртуальные» акции
- % от прибыли, «отложенные» премии
 - Используются практически всеми
 - Как на входе, так и при для работающих сотрудников



Иностранные менеджеры

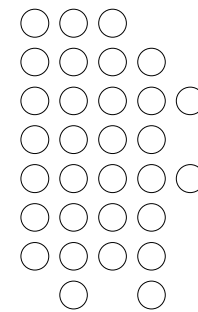
- Банковский бизнес – одна из самых интернациональных отраслей
- Основные причины привлечения экспатов
 - Знание западных технологий (риски, инвестиционный бизнес)
 - Необходимость работы с иностранными инвесторами и глобальными финансовыми рынками
 - Контроль со стороны штаб-квартиры



Иностранные менеджеры

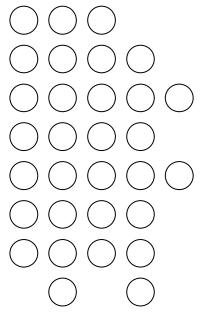
- В компенсационных пакетах экспатов большую долю (до 40% от фиксированного оклада) составляют дополнительные льготы
 - Оплата квартиры 4 – 8 USD
 - Оплата обучения детей 5 – 10 USD и т.д.

Иностранные – российские банки



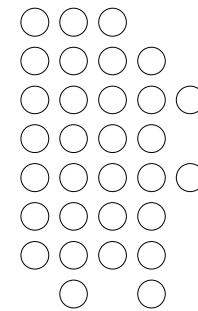
- В целом уровень оплаты топ – менеджеров в иностранных банках меньше
 - Уровень оплаты российских топов в иностранных банках меньше чем в российских на 20-30%.
 - Уровень оплаты экспатов в российских банках больше на 30 - 40 %, чем в иностранных

Иностранные – российские банки



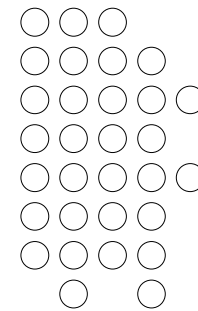
- Опыт работы в иностранном банке может дать менеджеру премию при переходе в иностранный банк в 25 – 40 % по сравнению с менеджером из российского банка

Иностранные – российские банки



- Российские банки гораздо более активно используют не зарплатные или статусные компенсации
 - Личный кабинет
 - Корпоративный автомобиль и т.д.

Иностранные – российские банки



Основная причина различий в уровне оплаты труда:

- Меньший объем бизнеса, прибыли
- Отсутствие поддержки специалистов из головной компании
- «Плата за вредность» - ограничение в построении международной карьеры