



cutting through complexity™

Бенчмаркинг системы управления персоналом – 2010

Банковский сектор

Апрель 2011 г.

Управление персоналом
и налогообложение
физических лиц

Содержание

Введение	3
Проверка информации и конфиденциальность	3
Наша команда	3
Структура отчета	4
Список участников Бенчмаркинга	5
Характеристика участников	6
Раздел I. Финансовая и статистическая информация	7
Численность	7
Расходы на персонал	8
Оплата труда и льготы	9
Текучесть и абсентеизм	9
Раздел II. Функционал и численность служб	10
Служба управления персоналом	10
Финансовая служба	11
Раздел III. Компенсации и льготы	12
Оплата труда	12
Структура оплаты труда	12
Льготы	14
Раздел IV. Подбор и адаптация	16
Подбор	16
Адаптация	17
Раздел V. Обучение и развитие	18
Обучение	18
Карьера и кадровый резерв	19
Оценка	19
Раздел VI. Имидж и корпоративная культура	20
Приложение. Описание категорий персонала	21

Введение

Настоящий отчет подготовлен по результатам исследования «Бенчмаркинг системы управления персоналом – 2010. Банковский сектор» (далее – Бенчмаркинг), которое было проведено компанией КПМГ в ноябре 2010 года – феврале 2011 года на основе данных за период октябрь 2009 года – сентябрь 2010 года.

Целью Бенчмаркинга является обзор рыночных значений показателей, которые могут использоваться при оценке системы управления персоналом и кадровой политики.

Все банки, принявшие участие в Бенчмаркинге, осуществляют свою деятельность в России, имеют разную структуру собственности (российские, иностранные) и принадлежат к разным типам (универсальные, корпоративные, розничные).

В ходе исследования данные собирались на основе электронного вопросника в формате MS Excel, который отправлялся компаниям-участникам по электронной почте в ноябре 2010 года. Сбор информации осуществлялся в ноябре 2010 года – феврале 2011 года.

Проверка информации и конфиденциальность

Вся информация, полученная от компаний-участников, проверялась на достоверность и непротиворечивость. Обрабатывались только достоверные данные.

Информация в итоговом отчете представлена в статистически обработанном виде, отчет не содержит индивидуальных данных компаний-участников.

Заключения, содержащиеся в этом отчете, основаны на значениях медиан.

Наша команда

Алевтина Борисова

Налоговое и юридическое консультирование

Партнер

ABorisova@kpmg.ru

Тел. (495) 937 4477

Мария Малинина

Налоговое и юридическое консультирование

Старший консультант

MMalinina@kpmg.ru

Тел. (495) 937 4477

Людмила Легкая

Налоговое и юридическое консультирование

Старший консультант

LLegkaya@kpmg.ru

Тел. (495) 937 4477

Структура отчета

Отчет по итогам Бенчмаркинга включает:

- 1. Основные результаты Бенчмаркинга в обобщенном виде** (представлены в данном документе).
- 2. Таблицы со статистическими данными (файл Бенчмарки.xls).**

В таблицах отражены статистические показатели, рассчитанные на основании объема предоставленных данных. Информация приведена как по всем участникам обзора в целом, так и по отдельным выборкам: «Зарубежные банки», «Российские банки», «Топ-30 (по чистым активам)», «Топ-50 (по чистым активам)», «Ниже топ-30 (по чистым активам)». Для числовых показателей в таблицах присутствуют следующие статистики: 25-й перцентиль, медиана, 75-й перцентиль.

По некоторым показателям анализ представлен в разбивке по основным категориям персонала (список категорий персонала – в приложении).

Кроме того, таблицы, подготовленные для каждого участника обзора, включают его индивидуальные данные и перцентильный ранг¹ по рынку для того, чтобы удобнее было сравнивать их с данными по всему рынку и работать с отчетом в дальнейшем.

¹ Перцентильный ранг – порядковое место значения показателя в выборке данных (в виде процента). Например, перцентильный ранг индивидуального значения показателя участника, равный 20%, означает, что у 20% компаний в выборке значение этого показателя ниже, а у 80% – выше.

Список участников Бенчмаркинга

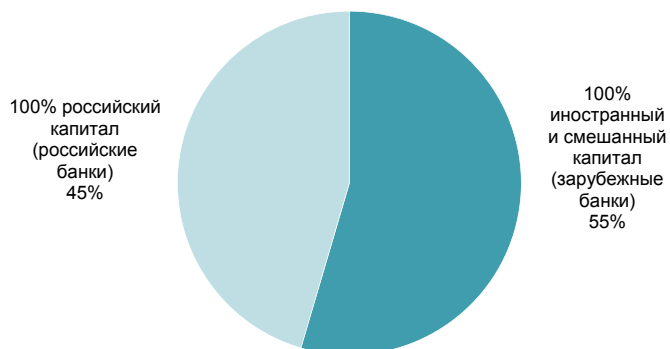
1. АКБ «Абсолют Банк» (ЗАО)
2. ОАО «Банк Москвы»
3. «БНП ПАРИБА» ЗАО (BNP Paribas)
4. ООО «Эйч-эс-би-си Банк (РР)» (HSBC)
5. ОАО «МДМ Банк»
6. ООО «Русфинанс Банк»
7. ОАО «Русь-Банк»
8. ЗАО «Банк Русский Стандарт»
9. ОАО «ТрансКредитБанк»
10. АКБ «СОЮЗ» (ОАО)
11. ЗАО «ЮниКредит Банк» (UniCredit Bank)

Характеристика участников

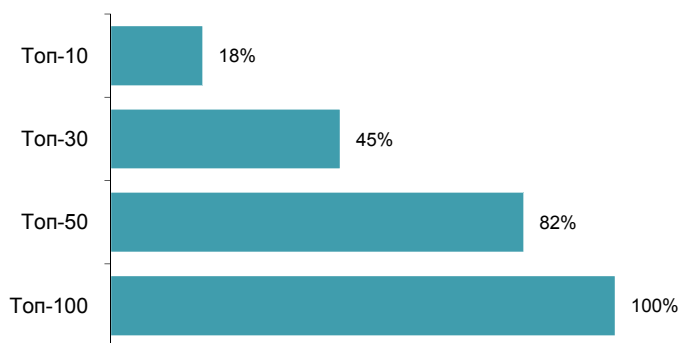
Типы банков



Структура собственности



Рейтинг по чистым активам



Раздел I. Финансовая и статистическая информация

В этом разделе мы анализировали основные показатели, характеризующие деятельность службы управления персоналом: численность и текучесть персонала, а также расходы на персонал по основным статьям бюджета.

Численность

Численность и доля расходов на оплату труда каждой категории персонала



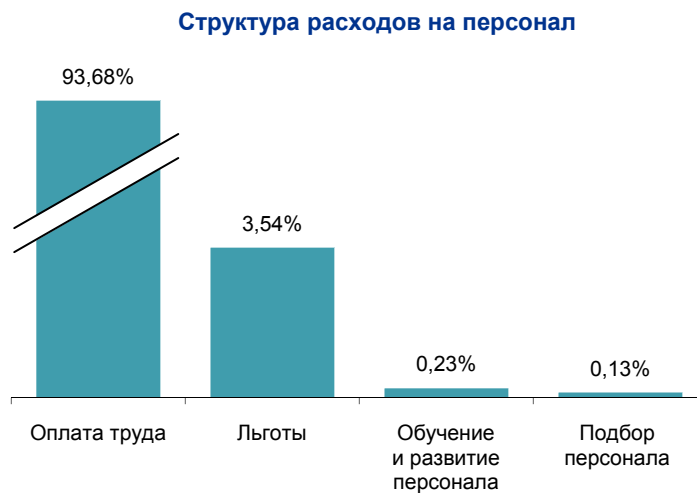
- Доля сотрудников каждой категории в среднесписочной численности персонала
- Доля расходов на оплату труда каждой категории персонала в общих расходах на оплату труда

Самые многочисленными категориями – работники вспомогательных подразделений (27,05%), специалисты фронт-офиса (24,67%), специалисты бэк-офиса (12,88%), а также кассиры и операционисты (10,28%).

Расходы на персонал



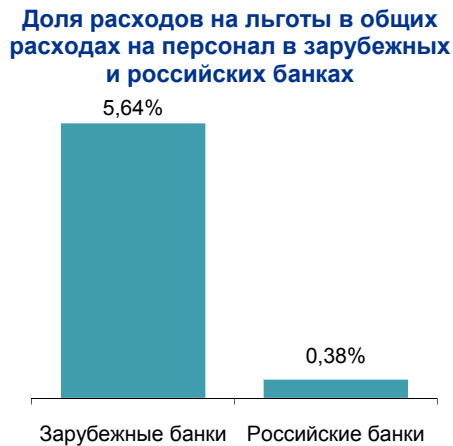
Чистый операционный доход в расчете на 1 сотрудника в российских банках намного выше, чем в иностранных (4 489 666 руб. и 2 673 714 руб. соответственно). Однако **расходы на персонал в расчете на 1 сотрудника**, наоборот, выше в зарубежных банках (1 113 885 руб. и 790 141 руб. соответственно).



Основными составляющими элементами в структуре расходов на персонал являются расходы на оплату труда, расходы на льготы, обучение и развитие, на подбор сотрудников и охрану труда. Наибольший удельный вес в совокупных расходах составляют расходы на оплату труда – 93,68%. Все остальные статьи расходов существенно меньше: льготы – около 3,54%, обучение и развитие – 0,23%, подбор – 0,13%.

Оплата труда и льготы

Различия в структуре расходов на персонал иностранных и российских банков заметны при сравнении доли расходов на льготы: среди зарубежных банков этот показатель существенно выше, чем среди российских (5,64% и 0,38%).



Более подробный анализ составляющих пакета льгот представлен в разделе III.

Помимо перечисленных расходов на персонал существует еще ряд издержек, которые отслеживаются в западных компаниях, например, ущерб от текучести персонала.

Текучесть и абсентеизм

Текучесть – один из главных показателей, по которому оценивается эффективность деятельности службы управления персоналом. В этом году в целом по рынку медиана составила 19,48%.

Основной причиной в рейтинге причин текучести персонала в 2010 году участники назвали «недовольство уровнем оплаты труда». Второй стала причина «личные обстоятельства», в отличие от результатов Бенчмаркинга 2009 года, когда на этом месте было «отсутствие возможностей для карьерного и профессионального роста».

Показатель вынужденной текучести (увольнения по инициативе работодателя) в зарубежных банках оказался ниже, чем в российских (17,85% против 22,76%). В целом по рынку вынужденная текучесть составила 5,22%.

Статистику по абсентеизму (отсутствию сотрудников на рабочем месте) предоставили 55% участников. **Коэффициент абсентеизма** составил 1,71% в целом по всем участникам.

Раздел II. Функционал и численность служб

В этом разделе проанализированы численность и функциональное наполнение службы управления персоналом и финансовой службы.

Служба управления персоналом

Согласно результатам Бенчмаркинга, в большинстве случаев (64%) руководитель службы управления персоналом подчиняется первому лицу компании и лишь в 55% принимает непосредственное участие в управлении банком.

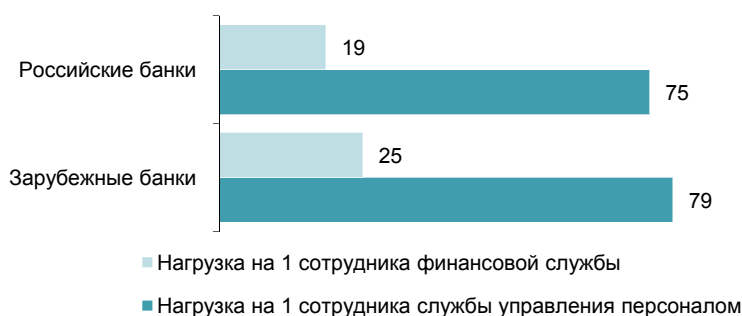
Модель компетенций используется в 83% зарубежных банков и лишь в 40% российских.

Говоря о **распределении численности службы управления персоналом** по функциям, следует отметить, что в целом по рынку самыми многочисленными являются кадровый и пенсионный учет (23,08%), а также обучение и развитие (17,86%). Также, согласно результатам опроса, в структуру службы управления персоналом в отдельных компаниях входят такие подразделения, как оценка персонала, визовая поддержка, медицинское обслуживание.

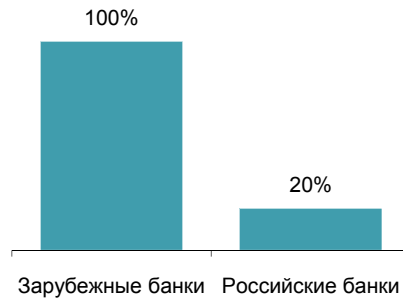
Большинство участников Бенчмаркинга (82%) привлекают внешних специалистов (провайдеров) для выполнения тех или иных функций управления персоналом. Чаще всего с их помощью организуются подбор, обучение и развитие персонала, визовая поддержка. При этом доля затрат на внешних провайдеров в общих расходах на персонал невысока (0,92%).

Интересно, что **нагрузка на 1 сотрудника службы управления персоналом** выше **нагрузки на 1 сотрудника финансовой службы** (75 и 24 человека соответственно).

**Нагрузка на 1 сотрудника службы управления персоналом
и нагрузка на 1 сотрудника финансовой службы**
(кол-во человек)



**Оценка эффективности деятельности
 службы управления персоналом**



Эффективность деятельности службы управления персоналом оценивают 100% зарубежных и лишь 20% российских банков.

Финансовая служба

Согласно результатам Бенчмаркинга, самой многочисленной по количеству сотрудников финансовой службы стала функция бухгалтерского и налогового учета/отчетности (45,45%). Далее следуют казначейство (8,02%) и бюджетирование (7,94%). Внешним провайдером чаще всего передаются функции составления отчетности по МСФО/US GAAP (18,18%).

Эффективность деятельности финансовой службы оценивают 67% зарубежных банков и 40% российских.

Раздел III. Компенсации и льготы

Оплата труда

Структура оплаты труда

В данном разделе проанализировано соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения (оклада и премий/бонусов) в структуре компенсационного пакета на основе фактических выплат, произведенных в 2010 году.

Структура оплаты труда в 2010 году по категориям персонала



5 участников Бенчмаркинга отметили наличие программ **долгосрочного вознаграждения**, предполагающих денежные выплаты, либо основанных на акциях/опционах на акции.

Пересмотр заработных плат

Большинство банков (91%) пересматривают заработные платы ежегодно, 9% делают это раз в полгода, а 73% – в индивидуальном порядке.

Чаще всего при пересмотре заработной платы сотрудника в 2010 году учитывались рыночный уровень оплаты труда аналогичной должности (100% участников) и результаты оценки работы сотрудника (100% респондентов).

О повышении заработных плат в 2010 году сообщили более 90% компаний. В среднем зарплаты в этих банках были повышены для 91% руководителей высшего звена и для 100% остальных категорий персонала. Процент повышения составил 10–17% в зависимости от категории персонала и 9–23% в зависимости от функционального направления.

% повышения зарплаты в 2010 году			
	25-й перцентиль	Медиана	75-й перцентиль
По категориям персонала:			
Руководители высшего звена	7,25%	14,00%	20,94%
Фронт-офис, руководители среднего звена	7,00%	17,00%	23,00%
Фронт-офис, специалисты	7,00%	11,00%	25,00%
Мидл-офис, руководители среднего звена	6,50%	10,50%	20,93%
Мидл-офис, специалисты	6,50%	11,50%	20,02%
Бэк-офис, руководители среднего звена	7,00%	14,00%	15,00%
Бэк-офис, специалисты	7,00%	14,00%	19,00%
Кассиры и операционисты	7,00%	11,00%	15,00%
Работники вспомогательных подразделений	6,80%	10,00%	15,00%
По функциональным направлениям:			
Банковские услуги для корпоративных клиентов	8,00%	12,00%	18,90%
Корпоративные финансы/Инвестиционная банковская деятельность	8,00%	15,00%	20,28%
Бэк-офис (операционное управление)	7,00%	10,00%	15,37%
Управление активами частных лиц	4,90%	15,00%	26,60%
Розничные услуги	7,00%	11,00%	22,04%
Управление рисками	7,00%	9,00%	20,00%
Документарные операции/Валютный контроль	5,75%	11,00%	17,92%
Казначейство	5,86%	11,00%	20,50%
Венчурный капитал/Управление долгосрочными инвестициями	16,25%	22,50%	29,50%

В 2011 году **повышение заработных плат** планировали около 90% компаний; при этом планируемый процент повышения составил 10–15% в зависимости от категории персонала и функционального направления. **Процент планируемого повышения заработной платы в 2011 году** в среднем выше в банках «Топ-30 (по чистым активам)» (15% против 10% в банках «Ниже топ-30 (по чистым активам)»).

% повышения зарплаты в 2011 году			
	25-й перцентиль	Медиана	75-й перцентиль
По категориям персонала:			
Руководители высшего звена	9,00%	10,00%	13,00%
Фронт-офис, руководители среднего звена	9,50%	10,50%	15,00%
Фронт-офис, специалисты	9,50%	10,50%	15,00%
Мидл-офис, руководители среднего звена	9,50%	10,50%	15,00%
Мидл-офис, специалисты	9,50%	10,50%	15,00%
Бэк-офис, руководители среднего звена	9,50%	10,50%	15,00%
Бэк-офис, специалисты	9,50%	10,50%	15,00%
Кассиры и операционисты	9,50%	10,50%	15,00%
Работники вспомогательных подразделений	9,50%	10,50%	15,00%
По функциональным направлениям:			
Банковские услуги для корпоративных клиентов	8,50%	10,50%	14,00%
Банковские услуги для среднего и малого бизнеса	8,00%	10,00%	15,00%
Доверительное управление	8,75%	12,50%	15,00%
Корпоративные финансы/Инвестиционная банковская деятельность	8,00%	10,00%	15,00%
Кредитование	9,50%	10,50%	15,00%
Бэк-офис (операционное управление)	9,50%	10,50%	15,00%
Управление активами частных лиц	10,00%	11,00%	15,00%
Розничные услуги	9,00%	11,00%	15,00%
Управление рисками	9,50%	10,50%	15,00%
Документарные операции/Валютный контроль	9,00%	11,00%	15,00%
Казначейство	9,50%	10,50%	15,00%
Венчурный капитал/Управление долгосрочными инвестициями	10,00%	15,00%	15,00%

Льготы

Наиболее распространенной льготой в 2010 году оказалось предоставление программ добровольного медицинского страхования, а также материальной помощи сотрудникам. Также популярные льготы – это оплата мобильных телефонов, предоставление корпоративных автомобилей и кредитование сотрудников (по 73% банков).

55% респондентов отметили наличие доплаты по больничным листам, а 35% участников – доплаты по декретным отпускам. Медианное значение по двум данным видам доплат составляет 100% среднего заработка.

50% участников с иностранным капиталом осуществляют доплаты по декретным отпускам и отпускам по уходу за ребенком, и ни один участник с российским капиталом не предоставляет такие льготы. Кроме того, материальную помощь сотрудникам оказывают 100% зарубежных банков и лишь 60% российских. Также различаются и медианные значения размеров материальной помощи на 1 сотрудника: 25 000 руб. в зарубежных банках против 10 000 руб. в российских.

Рейтинг льгот



Пенсионные программы присутствуют у 36% компаний-участников Бенчмаркинга. В большинстве компаний пенсионные программы реализованы с использованием негосударственных пенсионных фондов. Кроме того, 9% участников отметили наличие программ денежной помощи бывшим сотрудникам компании, вышедшим на пенсию.

Раздел IV. Подбор и адаптация

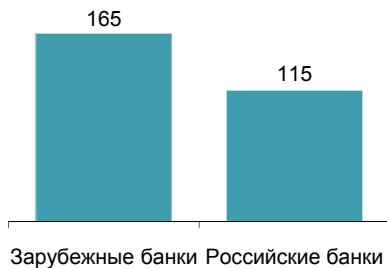
В данном разделе представлен анализ некоторых результатов Бенчмаркинга в части подбора и адаптации персонала: закрываемость вакансий, доля вакансий, закрытых с помощью рекрутинговых агентств, стоимость самостоятельного закрытия одной вакансии.

Подбор

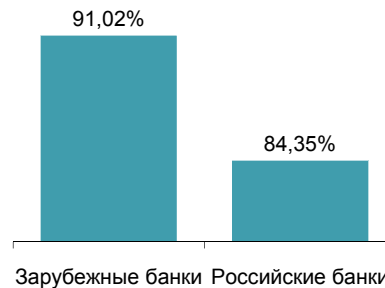
По результатам обзора средняя **нагрузка на рекрутера** в 2010 году составила 156 вакансий, а показатель **закрываемости вакансий** – 86,11%. **Стоимость самостоятельного закрытия вакансии** в 2010 году составила 11 916 руб.

Нагрузка на 1 рекрутера в зарубежном банке составила 165 вакансий, а в российском – 115, при этом закрываемость вакансий в зарубежных банках выше (91,02% против 84,35%), а стоимость закрытия одной вакансии – несколько ниже (10 661 руб. и 13 171 руб.).

Средняя нагрузка на рекрутера (количество вакансий в работе)

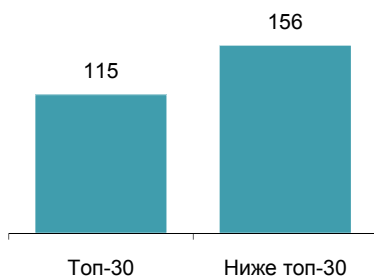


Закрываемость вакансий

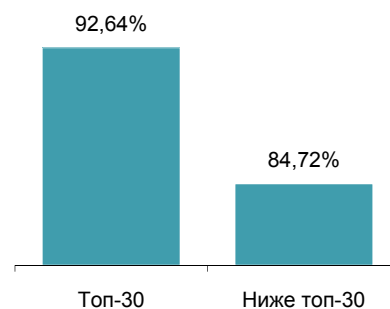


Нагрузка на рекрутера ниже в банках «Топ-30 (по чистым активам)», чем в остальных банках – участниках Бенчмаркинга (115 против 156). В то же время в крупных банках закрываемость вакансий выше (92,64% против 84,72% в банках «Ниже топ-30 (по чистым активам)»).

Средняя нагрузка на рекрутера (количество вакансий в работе)



Закрываемость вакансий



Основная часть вакансий закрывается внешними кандидатами (86,39%), в то время как лишь 13,61% вакансий закрываются из числа своих сотрудников, что существенно ниже лучших мировых показателей, которые составляют порядка 30–40%. Стоит отметить, что доля вакансий, закрытых из числа своих сотрудников, в зарубежных банках составляет 18,57%, в российских – 7,33%. Крупные банки гораздо более активно используют внутренний рынок труда: доля вакансий, закрытых из числа своих сотрудников, в 2010 году составила 39,98% в банках «Топ-30 (по чистым активам)» и 10,17% в остальных банках.

Доля закрытия вакансий внешними и внутренними кандидатами



Доля вакансий, закрытых с помощью рекрутинговых агентств, в целом по рынку составляет 0,62%. В зарубежных банках значение данного показателя – 3,74%, а в российских – 0,62%.

100% участников отметили существование **практики рекомендаций кандидатов** на вакансии сотрудниками банка, но лишь 28% предоставляют за это вознаграждения.

Около 64% банков реализуют программы стажировок и последующего найма для студентов вузов/выпускников/молодых специалистов, а общая **доля молодых специалистов, нанятых по окончании стажировки**, составила 17%.

Адаптация

Одним из эффективных и недорогих инструментов адаптации персонала, правильное применение которого может значительно сократить сроки профессиональной, психологической и социальной адаптации новых сотрудников, является наставничество. Большинство участников не подтвердили наличие формальных критериев оценки работы наставника, среди которых было успешное прохождение наставляемым испытательного срока и результаты его работы.

Доля не прошедших испытательный срок в зарубежных банках практически равна 0%, а в российских – 6%.

Количество часов вводного тренинга на 1 сотрудника в целом по рынку составляет 6 часов.

Раздел V. Обучение и развитие

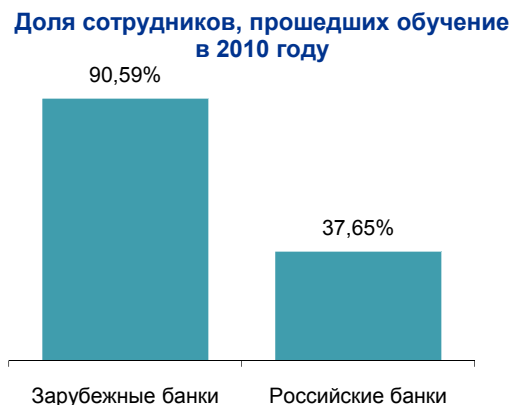
В данном разделе представлен анализ некоторых результатов Бенчмаркинга в части обучения и развития персонала: доля сотрудников, прошедших обучение, в среднесписочной численности персонала, количество часов обучения на 1 сотрудника, продвижение сотрудников.

Обучение

Около 73% участников отметили наличие тренингового центра (корпоративного университета).

В 2010 году **доля сотрудников, прошедших обучение**, в среднесписочной численности персонала в целом по рынку составила около 80%, а **количество часов обучения на 1 сотрудника** в 2010 году – 10 часов.

Примечательно, что **доля прошедших обучение сотрудников** в зарубежных банках составляет более 90%, в то время как в российских – только 37,65%. Также количество часов обучения на 1 сотрудника в зарубежных банках существенно выше, чем в российских (11 и 3 соответственно).



В крупных банках доля сотрудников, прошедших обучение, и количество часов обучения на одного сотрудника ниже (62,99% сотрудников по 7 часов в банках «Топ-30 (по чистым активам)» против 83,85% по 11 часов в банках «Ниже топ-30 (по чистым активам)»).

Обучение 1 сотрудника силами внешних провайдеров обходится в 31 899 руб. зарубежным банкам (при доле сотрудников, прошедших такое обучение, равной 24,67%) и в 15 684 руб. российским (при доле сотрудников, прошедших подобное обучение, равной 5,13%).

Наиболее популярными **методами оценки эффективности обучения** являются измерение уровня удовлетворенности сотрудников обучением (оценочная анкета, опрос участников тренинга) и измерение уровня усвоенных ими знаний и навыков (экзамены, тесты и т.д.). Эти методы используют соответственно 91% и 64% участников обзора. Интересно, что зарубежные банки чаще прибегают к таким методам, как оценка изменения поведения сотрудников, прошедших обучение (наблюдение за их работой после обучения), нежели измерение уровня усвоенных сотрудниками в процессе обучения знаний и навыков.

Карьера и кадровый резерв

73% банков имеют формальные **критерии продвижения сотрудников**, а доля тех, кто получил повышение в 2010 году, в среднем по рынку составила около 12%.

Критерии продвижения сотрудников



Отдельный блок исследования был посвящен специальным программам развития персонала, в частности программам по управлению талантами и развитию кадрового резерва. Под программами управления талантами имелись в виду те, которые направлены на привлечение, развитие, продвижение и удержание наиболее талантливых сотрудников. Согласно данному подходу, в основе программы управления талантами, в отличие от кадрового резерва, лежит развитие важных компетенций для бизнеса у наиболее талантливых сотрудников, а не подготовка замены для ключевых позиций.

Среди участников обзора программы управления талантами являются более распространенными (их используют 45% участников), чем программы кадрового резерва (их используют 27% участников).

Оценка

Методы оценки персонала различаются в зависимости от области использования: для оценки кандидатов при найме чаще всего используют ассессмент центр (45 % участников Бенчмаркинга). Для оценки усвоенных в процессе обучения знаний используют тестирование (64% компаний), а при принятии решений о продвижении и развитии карьеры, о вознаграждении сотрудников – оценку выполнения поставленных задач (54% и 64% компаний соответственно). Банки «Топ-30 (по чистым активам)» при найме и обучении персонала чаще используют тестирование.

Раздел VI. Имидж и корпоративная культура

Программы построения имиджа компании уже давно являются важной частью корпоративной политики. **Спонсорством и благотворительностью** занимаются 91%, **построением бренда работодателя** – 82% участников. **Кодекс корпоративного поведения** есть примерно у 82% участников.

Наиболее популярными программами нематериальной мотивации являются конкурсы на получение звания лучшего сотрудника с последующим награждением, премии и награды за выдающиеся достижения, подарки за стаж работы.

Наиболее популярным методом поощрения сотрудников являются призы и подарки (82% участников).

Большая часть банков привлекает сотрудников к добровольному участию в благотворительных программах и к укреплению бренда работодателя. Также многие организации уделяют внимание построению имиджа компании в восприятии сотрудников и используют для этого как корпоративные мероприятия, так и внутренние коммуникации.

Регулярный **мониторинг удовлетворенности персонала** практикуют 82% участников Бенчмаркинга, а 64% проводят его на ежегодной основе.

Приложение. Описание категорий персонала

Руководители высшего звена

Работники, занимающие ключевые руководящие позиции в банке: генеральный директор, члены правления, руководители ключевых направлений бизнеса и функциональных подразделений (например, финансовый директор, главный бухгалтер, директор по персоналу, директор по маркетингу).

Руководители среднего звена

Работники, не занимающие ключевые руководящие позиции в банке, но оказывающие влияние на бизнес: начальники департаментов, управлений, отделов, руководители проектов, менеджеры разных направлений бизнеса и функциональных подразделений, менеджеры по работе с ключевыми/корпоративными клиентами (key account managers), например, начальник финансово-экономического отдела, начальник отдела розничных продаж.

Фронт-офис

Работники, взаимодействующие напрямую с клиентами и/или приносящие доход, например, работники подразделений по работе с корпоративными клиентами, розничных продаж. Обратите внимание, что кассиры и операционисты выделены в отдельную категорию.

Мидл-офис

Работники аналитических подразделений, обеспечивающие подготовку информации для принятия решений, например, работники подразделений анализа/управления рисками, подготовки управленческой отчетности.

Бэк-офис

Работники, оказывающие непосредственную поддержку фронт-офису, например, специалисты подразделений по обслуживанию клиентов.

Кассиры и операционисты

Работники, непосредственно выполняющие кассовые/клиентские операции.

Работники вспомогательных подразделений

Работники административных/вспомогательных подразделений, например, финансы, бухгалтерия, управление по работе с персоналом, юридическое управление, административное/хозяйственное управление и др.