# Беспредел щедрости

**Руководство банков второй год экономит на оплате труда сотрудников всех уровней, кроме топов и дефицитных специалистов, отказываясь от LTI-программ**



*Текст*
**ЕКАТЕРИНА КАЦ,**
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Судя по итогам исследования SuperJob динамики средних рыночных зарплатных предложений работодателей в Москве на 1 июля 2025 года, банкиры — далеко не самые щедрые, но и не самые жадные работодатели. По крайней мере, если ориентироваться на данные Минэкономразвития, согласно которым на 18 августа годовая инфляция упала ниже 8,5% (влияние летней «урожайной» дефляции), работать в банках не так уж и плохо.

**ПРИРОСТ ЗАРПЛАТ ПО СФЕРАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗА ГОД ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ИЮЛЯ 2025 ГОДА**




Источник: SuperJob

В целом, прирост зарплатных предложений компаний в наиболее популярных сферах деятельности опережает инфляцию, резюмировала руководитель исследовательского центра SuperJob **Наталья Голованова.** Но тут же добавила: «В системе распределения премий и бонусов, а также в своих решениях о росте зарплат работодатели давно отошли от практики повышения всем и каждому в пользу адресного пересмотра размера вознаграждения».

**Индексация «на минималке»**

Эксперты «Б.О» единодушны: это утверждение справедливо для всего финансового сектора. **Ольга Мартынова,** директор департамента персонала банка «Синара», отметила, что в 2025 году на банковском рынке труда сохраняется умеренный рост зарплат квалифицированных специалистов, но в среднем он не превышает уровня инфляционной индексации. Она ссылается на данные аналитики Frank RG за 2024 год, согласно которым корпоративные зарплатные клиенты банков показали рост доходов на 20%. «На ключевых позициях рост выше инфляции, у массовых фронт-офисных вакансий — в пределах обязательной индексации. При этом разрыв доходов между этими категориями продолжает расти», — пояснила Ольга Мартынова.

«Наблюдается не устойчивый рост, а ярко выраженная сегментация и дифференциация. Для массовых позиций (операционисты, кассиры, менеджеры по продажам стандартных продуктов) рост если и есть, то в пределах 5–9%, что близко к индексации, — считает **Алёна Васильева,** ведущий специалист по подбору и адаптации персонала», Свой Банк. — Автоматизация и цифровизация снижают зависимость от численности персонала в этих сегментах». Таким образом, разрыв в доходах между высоко- и низкоквалифицированными специалистами увеличивается, что является прямой реакцией на экономическую неопределенность и технологические изменения, полагает она.

«Рост есть, но в пределах обычной индексации, не более», — подтвердила мнение банковских HR-менеджеров **Светлана Аплеталина,** руководитель направления «ИТ, телеком, финансовые институты» консалтинговой компании get experts.

**Стимулы — для избранных**

Бонусная схема для линейных сотрудников в большинстве банков состоит из оклада и премиальной части, которая традиционно зависит от прибыли компании, а поскольку у банков в этом году ситуация сложная, мало кто всерьез рассчитывает на полный бонус, — сообщила Светлана Аплеталина.

Действительно ли причина — в замедлении экономики и ухудшении показателей финансовых учреждений? То, что сложности существуют, — факт, подтвержденный данными Росстата. Рост ВВП во втором квартале 2025 года составил 1,1% по сравнению с 1,4% в первом квартале. Но некоторые экономисты уже не считают, что рецессия неизбежна, поскольку Банк России смягчает ДКП, снижается инфляция. Да и чистая прибыль по банковской системе остается высокой: 1,7 трлн рублей в первом полугодии 2025-го, от 3 до 3,5 трлн — годовой прогноз ЦБ. А показатель 2024-го был и вовсе рекордным — 3,8 трлн рублей.

С другой стороны, ситуация в секторе неоднородная: едва ли не четверть банков оказались в первые шесть месяцев текущего года в сложном финансовом положении, среди них преобладают небольшие организации. И едва ли не у половины крупных структур из топ-100 по размерам активов прибыль снизилась, а некоторые и вовсе ушли в минус, подсчитали в РБК. Это значит, что система мотивации и вознаграждений для линейных сотрудников по рынку вряд ли улучшится.

Согласно исследованию Ward Howell, для всех категорий сотрудников банков, кроме топ-менеджеров, акцент смещается с LTI (Long-Term Incentive — программ долгосрочного стимулирования на три-пять лет) на фиксированный оклад и краткосрочные периодические стимулы (STI) за конкретные проекты или лидерство, выдаваемые по усмотрению руководства.

Ольга Мартынова тоже наблюдает эту тенденцию с 2024 года. «В банковской отрасли LTI-схемы остаются в первую очередь инструментом удержания топ-уровня, для middle- и линейных менеджеров все большую роль играют квартальные и проектные бонусы, а также выплаты “по усмотрению” за лидерство и выполнение приоритетных задач».

Светлана Аплеталина согласна с этими выводами, но добавила, что «программы лидерства и материальная мотивация мало распространены на рынке: только небольшое количество банков может похвастаться такой практикой, обычно предлагается оклад и небольшой полугодовой бонус».

**Запрос соискателя — «деньги на бочку»**

Поскольку организации пытаются экономить, снижая обязательства по долгосрочным выплатам, чтобы оставаться гибкими в условиях экономической неопределенности, гарантированный базовый доход стал более привлекателен для соискателей, чем долгосрочные обещания в ситуации динамичного рынка, считает Светлана Аплеталина.

Ольга Мартынова, ссылаясь на исследования SuperJob за май 2025 года, сообщила, что 72% соискателей банковского сектора сейчас предпочитают высокий гарантированный оклад.

«Долгосрочные стимулы LTI, привязанные к многолетним планам, теряют привлекательность в условиях, когда горизонт планирования для многих сократился», — подтвердила Алёна Васильева. Линейные сотрудники предпочитают гарантированные деньги здесь и сейчас. Происходит увеличение доли фиксированного оклада (порой до 80–90% общего вознаграждения для ключевых экспертов) для обеспечения стабильности, рассказала она. Эксперт привела примеры краткосрочных STI-бонусов за реализацию конкретных проектов, таких как внедрение нового модуля

в мобильном банке, успешная кампания по кросс-продажам, а не только за выполнение плановых годовых показателей. Выплаты позволяют гибко и быстро мотивировать команды, сообщила она.

Светлана Аплеталина связывает осторожную политику премирования с регуляторными ограничениями — они закреплены в рекомендациях ЦБ РФ и направлены на снижение агрессивных бонусов для банков с высоким уровнем риска.

Сейчас LTI-программы для топов предусматривают возможность достаточно быстрой реализации выданных опционов, считает Алёна Васильева. Но впереди маячит новое серьезное ужесточение, которое может заставить пересмотреть стратегию уже на уровне CEO финансовых компаний: в конце августа стало известно, что Банк России планирует ограничивать бонусы менеджменту при ухудшении финансового положения поднадзорной структуры. Более того, регулятор оценивает возможность внедрения механизма clawback (возврат ранее выплаченных менеджерам бонусов). Такие ограничения могут быть приняты уже в текущем году, следует из актуализированного доклада ЦБ «Перспективные направления развития банковского регулирования и надзора: текущий статус и новые задачи».

**Персональные условия — для «ценных»**

«Есть организации, где персонализация возможна и поощряется, а есть такие, где строгий ФОТ. Пока это не повсеместная практика. Обычно она начинается с позиции старшего менеджмента, не ниже», — рассказала Светлана Аплеталина.

В «Синаре» подтвердили: массовые вакансии — операционисты, кассиры, специалисты колл-центров — по-прежнему имеют унифицированную грейдовую систему. а «персонализация усиливается, начиная с позиций middle management и выше». Ольга Мартынова рассказала, что для высокоценных специалистов банки внедряют «кастомизированные» пакеты — с учетом индивидуальных KPI, уровня ответственности, редкости компетенций.

В Своем Банке «Б.О» сообщили, что придерживаются тренда на персонализацию, начиная с позиций тим-лидов и ключевых middle-менеджеров. В организации формируют набор льгот, которые сотрудник может выбрать на определенное количество баллов в зависимости от его грейда.

Опросы SuperJob показывают, что премии и бонусы программистам сегодня гарантируют в вакансиях 23% работодателей из Москвы и 21% работодателей из Санкт-Петербурга. В 2023 году таковых было 41 и 40% соответственно. При этом следует помнить, что специалисты этой категории уже давно являются одними из наиболее высокооплачиваемых линейных работников, уточнила Наталья Голованова.

Алёна Васильева отметила, что сохраняется дефицит в узких, высококвалифицированных нишах (кибербезопасность, Data Science, AML-аналитика, продвинутые IT-специалисты под задачи финтеха). Рост окладов таких специалистов за год может достигать 15–25%. **Б.О**


