

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА В ФАКТОРИНГЕ 2009: НАЗАД В ПРОШЛОЕ



Информационные партнеры:



Генеральный партнер:



Международная Факторинговая Группа “ЮНИФАКТОР”



Уважаемые коллеги!

Представляем Вашему вниманию первый российский проект по исследованию рынка труда в факторинге. Мы рады, что исследование нашло широкий отклик как среди работодателей, так и соискателей. Проявленный интерес свидетельствует об актуальности затронутой нами темы.

Искренне надеемся, что наш проект послужит развитию рынка, позволив взглянуть на кадровую ситуацию, проблемы и перспективы отрасли глазами работодателей и соискателей, что даст возможность руководителям принимать правильные стратегические решения в области кадровой политики, а сотрудникам - оценить перспективы профессионального развития.

Персонал – ключевой фактор успеха любой компании. У Вас может быть отличная идея, удачный, продуманный до мелочей бизнес-план, надежные партнеры, но все это начнет работать и приносить прибыль только благодаря команде. Лозунг «кадры решают все» в факторинге приобретает особое звучание.

В этом году российскому рынку факторинга исполнилось 10 лет. Это небольшой период, но, если говорить о прошедшем времени, то это целая эпоха, в течение которой в факторинговой индустрии произошли коренные изменения: рынок преодолел недоверие, пережил бурный рост, и, будучи на пике востребованности, понес несопоставимые потери по сравнению с другими финансовыми сегментами.

С началом экономического спада практически все Факторы начали испытывать проблемы с ликвидностью. Многие игроки рынка приостановили деятельность, отказались от привлечения новых клиентов, закрыли региональные представительства или просто ушли с рынка: свернув или продав свой бизнес. Результат – массовые сокращения. С таким трудом «выращенные» специалисты, за которыми в недавнем прошлом стояли очереди из компаний, желающих привлечь к себе на работу, сегодня оказались на перепутье. Что будет с рынком и компанией? В каком направлении идти и как долго финансовая нестабильность продлится? Искать ли новую работу? Как оптимизировать затраты? С кем расстаться, а кого оставить - как выбрать, если команда формировалась годами, а сократить кого-то – финансовая необходимость? Практически каждый сотрудник (будь-то младший специалист, руководитель среднего звена или топ-менеджер) столкнулся с этими проблемами.

Исследование содержит информацию практически о всех участниках рынка труда, кадровой политике, наиболее востребованных специалистах, уровне дохода, ожиданиях соискателей и предпочтениях работодателей. Обширная выборка участников позволила обеспечить репрезентативность результатов исследования.

Исследование основано на анализе данных, полученных в ходе анкетирования факторинговых компаний / банков, а также опроса сотрудников (действующих и попавших под сокращение): ВТБ Факторинг (ООО), «Нефтепромбанк» (ЗАО) и «ИКТ-Факторинг» (ООО), «ЮниКредит Банк» (ЗАО), Международная Факторинговая Группа «ЮНИФАКТОР» (ООО), «ФК «Лайф» (ООО), «ФК «Еврокоммерц» (ЗАО), «Промсвязьбанк» (ОАО), «НОМОС-БАНК» (ОАО), «Русская Факторинговая Компания» (ЗАО), «Кредит Европа Банк» (ЗАО), Банк «Национальная Факторинговая Компания» (ЗАО), МФК «ТРАСТ» (ЗАО), «Стройкредит Факторинг» (ЗАО), «МДМ-банк» (ОАО), КБ «ВЕФК» (ОАО), «ТрансКредитФакторинг» (ЗАО), БСЖВ (ЗАО), АКБ «Металлинвестбанк» (ОАО), АБ «ОРГРЭСБАНК» (ОАО) (Банковская группа Nordea), АКБ «Транскапиталбанк» (ЗАО), АБ «Газпромбанк» (ЗАО), «ПРБ» (ОАО), АИКБ «Татфондбанк» (ООО), «СИСТЕМА Фактор» (ООО), КБ «Роспромбанк» (ООО), КБ «Москоммерцбанк» (ООО), «Банк ВЕФК» (ОАО), «Банк «Казанский» (ОАО), Банк «Северная казна» (ОАО), АКИБ «ЦЕРИХ» (ЗАО), «Русский банк развития» (ЗАО), АКБ «Вятка-банк» (ОАО), АКБ «Лефко-банк».

Еще одним источником информации стали интервью, проведенные с экспертами рынка факторинга:

Эрик Тиммерманс

Павел Самиев

Ольга Грицай

Александр Чекрыгин

Илья Покаместов

Генеральный секретарь, International Factors Group (IFG)

Заместитель генерального директора, Рейтинговое агентство «ЭКСПЕРТ РА»

Президент, «Ассоциация Факторинговых Компаний»

Руководитель проекта Factorings.ru

Генеральный директор, «ФАКТОРингПРО»

Исследование проведено в 2009 году консалтинговой компанией **Factoring Business Solutions** в партнерстве с Рейтинговым агентством «ЭКСПЕРТ РА», Информационным порталом «Factorings.ru», Международным центром «Консалтинг. Тренинг. Коучинг», Международной факторинговой группой «ЮНИФАКТОР».



Коллектив компании Factoring Business Solutions выражает искреннюю благодарность всем участникам Исследования. Благодарим каждого сотрудника, внесшего вклад в реализацию данного проекта. Особую благодарность выражаем Факторам, проявившим интерес к Исследованию, за предоставленную информацию и время, которое было уделено нашему проекту. Благодарим партнеров проекта, оказавших поддержку в проведении Исследования.

СОДЕРЖАНИЕ

РЕЗЮМЕ

1. РЫНОК ТРУДА: ИСПЫТАНИЕ ВРЕМЕНЕМ
2. КОНЕЦ ЭЙФОРИИ ИЛИ НОВЫЙ ВИТОК РАЗВИТИЯ?
 - 2.1. ЧТО ВАЖНЕЕ РЕПУТАЦИЯ КОМПАНИИ ИЛИ СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ?
 - 2.2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ДВЕ СТОРОНЫ ОДНОЙ МЕДАЛИ
3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
 - 3.1. ОТДЕЛ КАДРОВ
 - 3.2. МОТИВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА
 - 3.3. УРОВЕНЬ ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ
 - 3.4. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА
 - 3.5. РОТАЦИЯ КАДРОВ
4. КОМАНДНАЯ ИГРА
5. ПРОБЛЕМА ВЫБОРА
 - 5.1. ПОКАЗАТЕЛИ КОМПАНИИ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ – ЕСТЬ ЛИ ВЗАИМОСВЯЗЬ?
 - 5.2. РЕЙТИНГ РАБОТОДАТЕЛЕЙ
6. ЭКСПЕРТЫ О РЫНКЕ
 - Эрик Тиммерманс
 - Павел Самиев
 - Ольга Грицай
 - Александр Чекрыгин
 - Илья Покаместов
7. КАРЬЕРНЫЕ ИСТОРИИ

ОРГАНИЗАТОР ИССЛЕДОВАНИЯ

1. РЫНОК ТРУДА: ИСПЫТАНИЕ ВРЕМЕНЕМ

Факторинговая отрасль с точки зрения кадровой ситуации одна из самых сложных. Рынок молодой и достаточный кадровый резерв еще не успел сформироваться. Спрос на специалистов с опытом работы в факторинге всегда превышал предложение. И, сегодня, несмотря на увеличение числа соискателей, ищущих работу в отрасли, пока рано говорить о сформировавшемся рынке труда в факторинге, по-прежнему не хватает профессионалов, квалифицированных менеджеров.

Российский рынок труда в факторинге возник в конце 90-х годов, когда начал развиваться рынок факторинга. Из небольшой команды творческих и предприимчивых людей, верящих в перспективность факторинга в России, рынок вырос в целую отрасль, объединяющую сегодня более 3 000 специалистов.

В кадровой ситуации на рынке происходят постоянные изменения: появляются новые игроки, направления, открываются представительства и как следствие, растет спрос на персонал.

В истории становления и развития рынка труда в факторинге можно выделить 3 ключевых этапа:

- Возникновение рынка труда в факторинге. Отсутствие специалистов с опытом и квалифицированных менеджеров. (1999-2003)
- Бурный рост рынка. Многократное превышение спроса над предложением на рынке труда в отрасли. Накопление практического опыта сотрудниками. Борьба между Факторами за профессионалов. (2003-2008)
- Спад. Массовые увольнения, сокращение числа вакансий. (2008-?)

В начале 2000-х годов проблема дефицита кадров стояла особенно остро. Отсутствие менеджеров и специалистов с опытом, вынуждала Факторов «выращивать» сотрудников собственными силами. Персонал привлекался из смежных отраслей – банковского сектора и торговли, затем обучался в процессе работы внутри самой компании: организовывались внутрикорпоративные семинары, разрабатывались программы обучения, некоторые специалисты отправлялись на стажировку за границу.

Со временем, такая стратегия стала давать результаты: профессионализм персонала Факторов существенно возрос, что оказывало положительное влияние на развитие рынка. Но такие процессы имели и обратную сторону для самих Факторов, инвестировавших в развитие своего персонала. Такие компании, как АБ ИБГ «НИКойл» (НФК), «Еврокоммерц», особенно на начальном этапе формирования рынка, стали своеобразной «кузницей кадров», поставляя опытных менеджеров и квалифицированных специалистов факторинговым компаниям и банкам «второй волны». Именно в это время остро встал вопрос создания действенной системы мотивации и развития лояльности сотрудников.

В период с 2003 по 2008 год сложилась определенная структура рынка, появились ярко выраженные лидеры, а также два десятка небольших компаний с различным уровнем возможностей и амбиций. Фактически, рынок факторинга за этот период превратился в

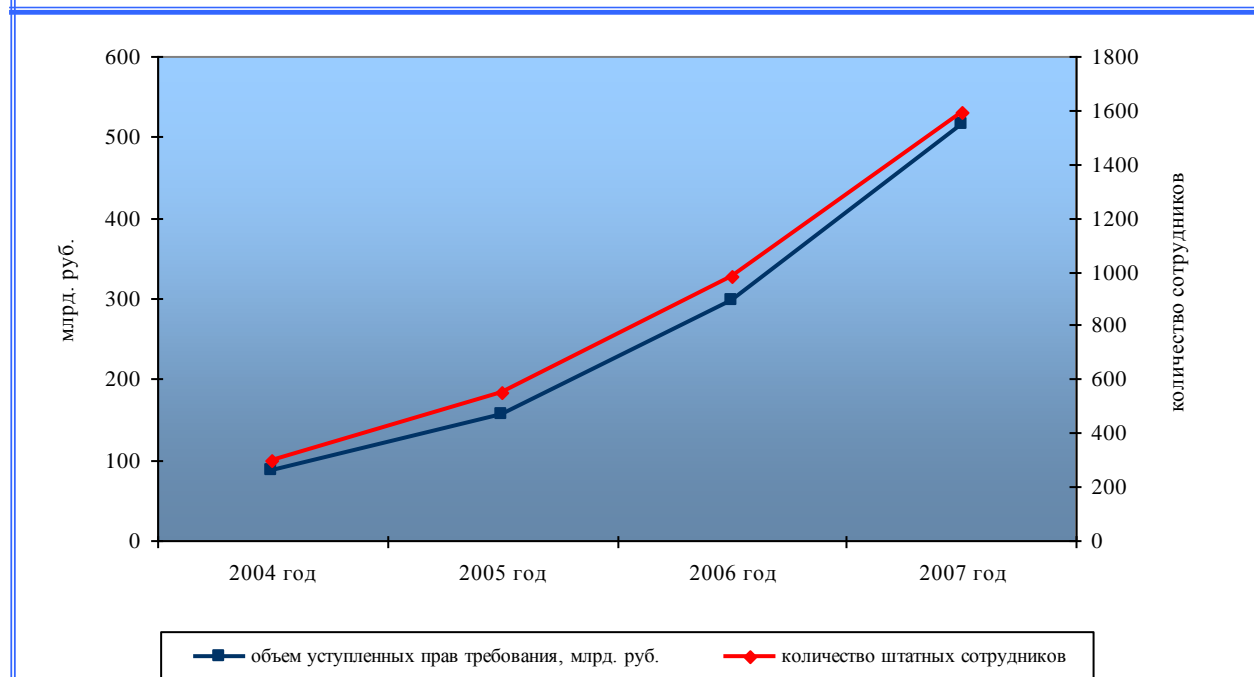
самостоятельную отрасль экономики с огромными оборотами. Именно в этот период времени российским специалистам удалось накопить богатый практический опыт работы и достичь такого профессионализма, чтобы не уступать своим западным коллегам. Стали понятны принципы управления рисками в условиях российской действительности, накоплена статистика, удалось создать решения в области информационных технологий, появилась большая ясность в вопросах законодательного регулирования факторинговых операций.

Сформировавшись как единое целое, российский рынок факторинга открыл для профессионалов широкие возможности для обмена опытом: стали проводиться общероссийские и международные конференции, практические семинары, круглые столы. Российские эксперты стали играть заметную роль в международных факторинговых ассоциациях, тем самым активно интегрируя российский рынок в международное сообщество.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА», журнал «Финанс» стали проводиться ежегодные и промежуточные исследования рынка факторинга. На регулярной основе стали выходить публикации, тематические номера в различных изданиях («Факторинг и торговое финансирование», «Компания», «Вандербильд», «Финанс»), а также появились учебные материалы. В ряде ВУЗов началось изучение факторинга как самостоятельной дисциплины, к ведению лекций и семинаров привлекались эксперты рынка: Сергей Бабичев, Илья Покаместов, Марина Стешина, Анастасия Третьякова, Роман Огоньков, Дмитрий Малов и др. Все это позволило систематизировать накопленные знания и опыт, и открыть к ним доступ широкому кругу специалистов, так или иначе связанным с факторинговым бизнесом.

Стремительный рост отрасли, постоянно растущие доходы, делали рынок привлекательным для молодых специалистов (график 1). В отрасли работать было не только престижно, но и перспективно.

График 1. Рост рынка

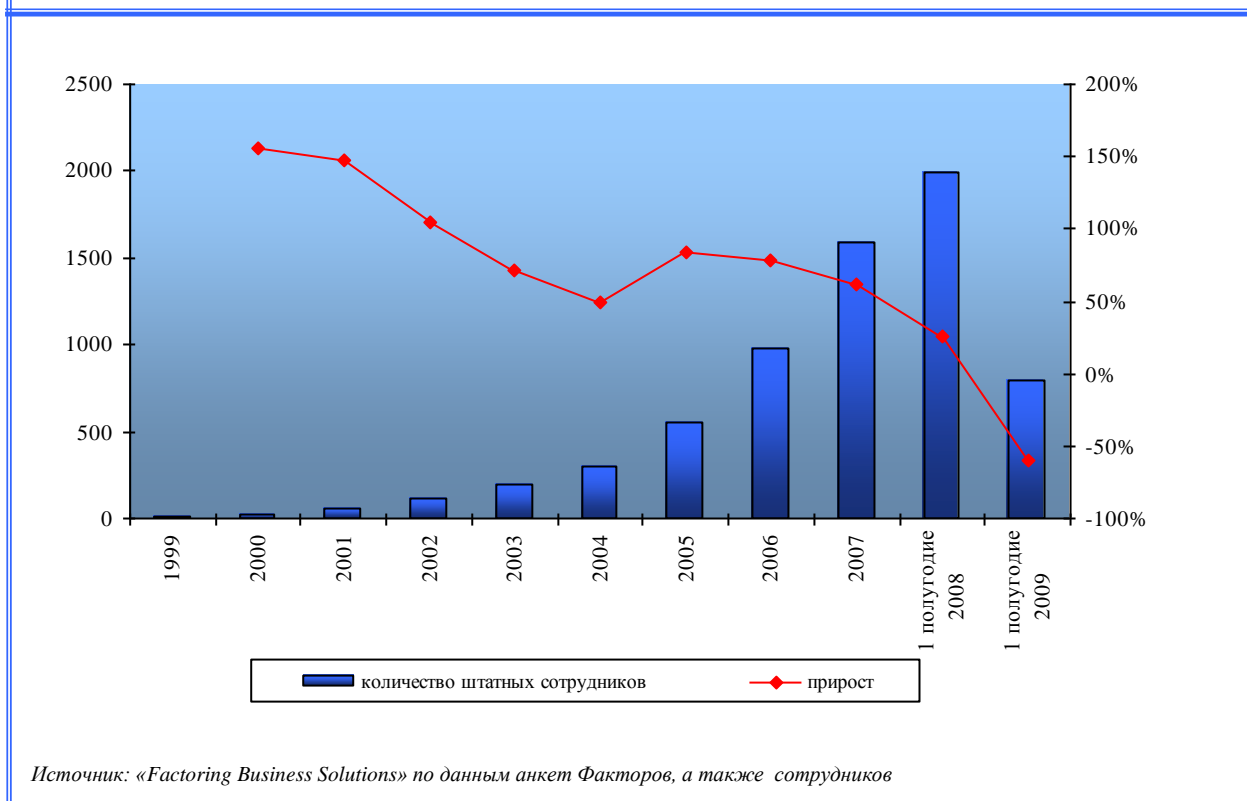


Источник: «Factoring Business Solutions» по данным «Эксперт РА»

2. КОНЕЦ ЭЙФОРИИ ИЛИ НОВЫЙ ВИТОК РАЗВИТИЯ?

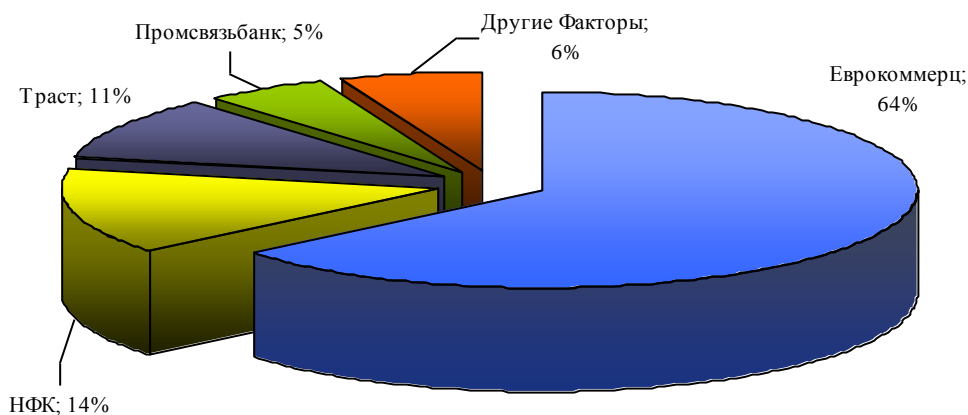
В 2008 году для рынка факторинга, как и для экономики в целом, начались сложные времена. Из-за сужения ресурсной базы, растущей доли проблемной задолженности многие Факторы были вынуждены приостановить финансирование, свернуть или продать свой бизнес. В итоге, впервые за 5 лет прирост рынка в 2008 году был менее 50% и составил лишь 16,7%. Цифра могла быть еще ниже, если бы не высокие показатели первого полугодия. Не остались без внимания и трудовые отношения, которые являются неотъемлемой частью функционирования компаний. Кризис на рынке факторинга вызвал волну массовых сокращений. Сотни действительно квалифицированных специалистов и менеджеров остались без работы (график 2).

График 2. Среднесписочная численность сотрудников, занятых в отрасли



Сильнейшее потрясение вызвал дефолт ФК «Еврокоммерц». Уход компании с самым большим штатом и разветвленной агентской сетью повлек «выброс» на рынок более 2000 специалистов, работающих по агентским договорам, и более 500 штатных сотрудников (диаграмма 1). В первую очередь, сокращения коснулись регионов, где рынок труда наиболее уязвим. Однако, именно специалисты в регионах в большей своей массе планируют с улучшением экономической ситуации вернуться в отрасль.

Диаграмма 1. Распределение специалистов между компаниями по состоянию на 01.01.2008, с учетом агентской сети



Источник: «Factoring Business Solutions» по данным анкет Факторов, а также сотрудников / соискателей

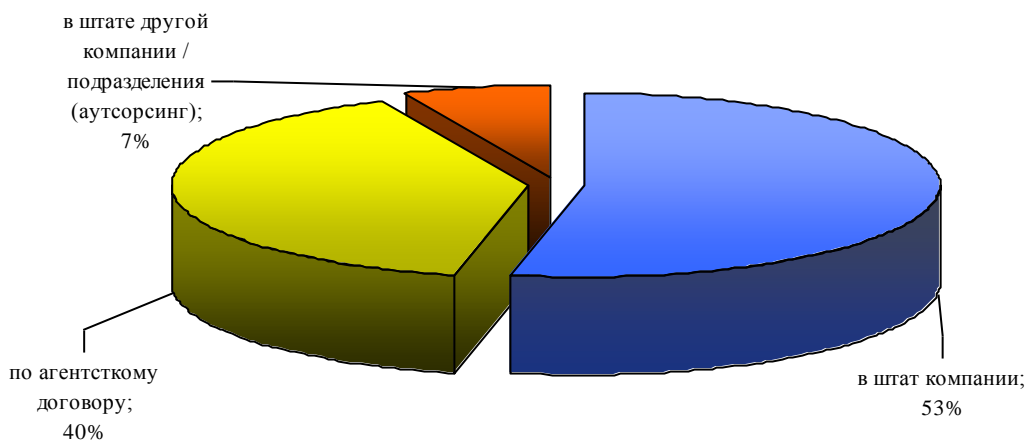
Основной объем увольнений в факторинговых компаниях пришелся на октябрь - декабрь 2008.

В первую очередь под сокращение попали sales-менеджеры¹. Доля данных сотрудников в общей численности штатного персонала в компаниях превышает 25%, если учесть агентскую сеть, то доля специалистов по продажам в общей численности персонала достигает 50%. Отдельно стоит отметить способы оформления трудовых отношений данной группы специалистов в компаниях. Большинство Факторов комбинируют несколько способов сотрудничества с менеджерами по продажам: агентский договор, зачисление в штат и аутсорсинг (аутсорсинг sales-менеджеров распространен в факторинговых подразделениях банков). Более 50% sales-менеджеров, принявших участие в опросе, оформлены в штат компаний. Достаточно велика доля специалистов, работающих по агентскому договору - 40% (диаграмма 2). Причем, менеджер может работать по агентской схеме с несколькими Факторами одновременно.

Менее уязвимыми сотрудниками при сокращениях являются специалисты клиентского обслуживания и управления рисками (взыскание задолженности). Однако их удержание на рабочих местах обуславливается необходимостью проведения всех процедур по закрытию портфеля и возврату вложенных в бизнес денежных средств. После закрытия проекта данные специалисты будут вынуждены активизироваться на рынке труда.

¹ По результатам проведенного опроса сотрудников и соискателей

Диаграмма 2. Практикуемые способы оформления трудовых отношений с sales-менеджерами (% от числа опрошенных)



Источник: «Factoring Business Solutions» по данным опроса сотрудников / соискателей

Однако ситуация на рынке неоднородна. Ярко выражены три варианта развития бизнеса (табл. 1):

1) руководство компании настроено пессимистично: сокращаются расходы, выводятся активы из бизнеса, компания уходит с рынка (ОАО «МДМ банк», ООО КБ «Москоммерцбанк», ОАО «ПРБ», ЗАО «СтройКредит Факторинг», «Собинбанк», ОАО «Московский Кредитный Банк», ООО «Система Фактор», АКБ «Лефко-банк», «ФК «Горизонт», ОАО КБ «ВЕФК»). С октября 2008 года большинство из указанных Факторов работают только на закрытие портфеля и возврат вложенных денежных средств (исключение составляет лишь ООО «СИСТЕМА Фактор»: после закрытия проекта и сокращения штата, весной 2009 года компания вновь вышла на рынок);

2) руководство настроено оптимистично: компания старается спокойно переждать сложные времена, добиваясь более высокой эффективности, вовлекая всех сотрудников в бизнес процесс, а также поддерживая и укрепляя свою репутацию устойчивого бизнеса (ЗАО «Промсвязьбанк», ЗАО «ЮниКредит Банк», ЗАО «БСЖВ», ОАО «Номос-банк»);

3) компании, располагая достаточной ресурсной базой, оценивают кризис как возможность для серьезного рывка. В начале 2009 года на рынок вышли новые игроки: ВТБ – Факторинг (приобрел бизнес ФК «Траст»), Нефтепромбанк&ИКТ-Факторинг, ЗАО «Русская Факторинговая Компания», ЗАО «КредитЕвропа Банк». Начали активное расширение ООО ФК «Лайф», ООО МФГ «ЮНИФАКТОР», «возродилась» ООО «СИСТЕМА Фактор».

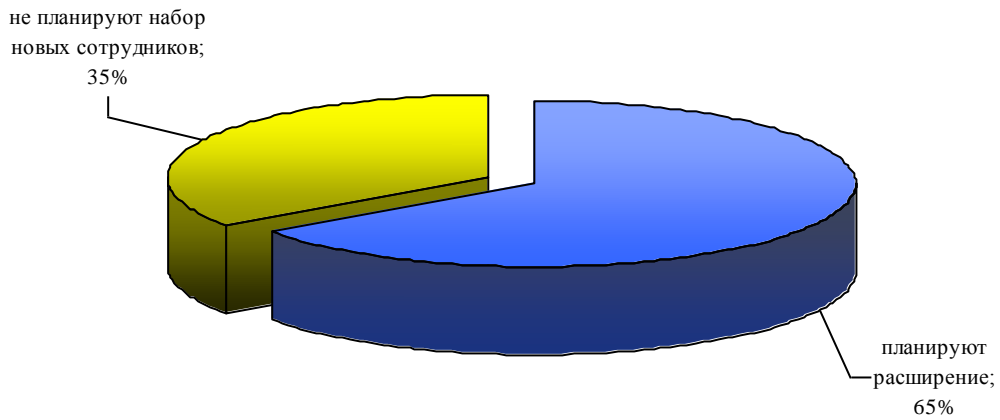
Таблица 1. Среднесписочная численность персонала²

Компания	01.01.2008	30.06.2008	01.01.2009	30.04.2009
АБ “Оргрэсбанк” (ОАО)	3	3	3	3
“ЮниКредит Банк” (ЗАО)	22	27	31	31
“Промсвязьбанк” (ОАО)	140	199	217	225
“Банк Казанский” (ОАО)	7	7	7	5
“Русский банк развития” (ЗАО)	5	6	6	3
“Кредит Европа Банк” (ЗАО)	-	3	6	6
МФГ “ЮНИФАКТОР” (ООО)	н/д	н/д	5	12
“СИСТЕМА Фактор” (ООО)	17	22	2	9
“Номос-банк” (ОАО)	26	26	23	23
“Банк Сосьете Женераль Восток” (ЗАО)	23	23	23	23
“ИКТ-Факторинг” (ООО)	-	-	3	3
“МДМ банк” (ОАО)	17	24	9	5
“ВТБ Факторинг” (ООО)	-	-	-	147
АКБ “Металлинвестбанк” (ОАО)	35 (с учетом аутсорсинга)	н/д	н/д	20 (с учетом аутсорсинга)
КБ “Москоммерцбанк” (ООО)	5	6	3	1
“Собинбанк” (ОАО)	2	3	2	1
КБ “ВЕФК” (ОАО)	4	4	4	4
“Русская Факторинговая Компания” (ЗАО)	-	-	17	30
“ПРБ” (ОАО)	5	5	1	1
ФК “Лайф” (ООО)	н/д	н/д	27 (+20 человек аутсорсинг)	42 (+20 человек аутсорсинг)
Джей энд Ти Банк (ЗАО)	н/д	н/д	н/д	2
“Альфа-банк” (ОАО)	н/д	н/д	14	17

С весны наблюдается небольшой, но стабильный рост доли компаний, производящих набор сотрудников в соответствии с планами по развитию бизнеса. По нашим данным на апрель 2009 года было открыто 25 вакансий, в июле - августе данный показатель увеличился практически вдвое. Но в любом случае, количество вакансий на рынке не достигает и 50% докризисного объема. Однако, 65% респондентов, подчеркнули, что планируют еще расширить штат к концу года (диаграмма 3). *«В настоящий момент в компании работают более 100 человек. Предполагается, что к концу года количество сотрудников возрастет до 200 человек. Динамика набора новых сотрудников полностью зависит от темпов развития бизнеса»* - Михаил Якунин, вице-президент, начальник управления дочерних финансовых компаний банка ВТБ. О планах по набору новых сотрудников говорит и Александр Федоров, руководитель отдела развития бизнеса “ФК” Лайф – *«В соответствии с планами по развитию бизнеса, мы планируем увеличить штат на 30% к концу года»*.

² По данным анкет Факторов, а также опроса сотрудников (работающих и попавших под сокращение).

Диаграмма 3. Планы по расширению штата на ближайшие 6 месяцев

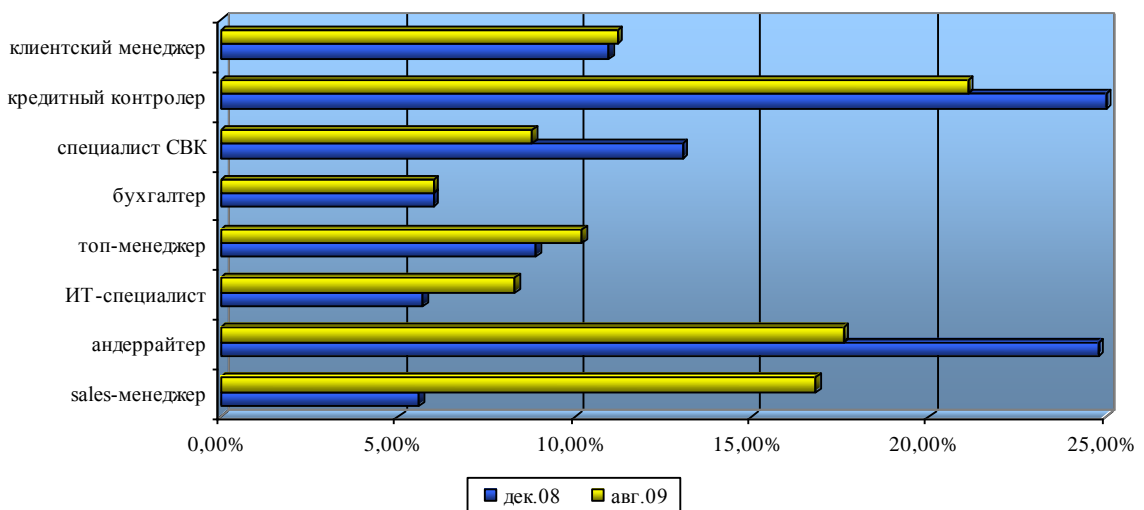


Источник: «Factoring Business Solutions» по данным анкет Факторов

Оживление на рынке заметили и соискатели, как отмечали респонденты, количество приглашений на собеседование возросло. Однако, несмотря на растущее число вакансий, найти работу непросто: с одной стороны, работодатели ужесточили требования к квалификации и опыту кандидатов, с другой – предлагаемый уровень дохода не всегда устраивает квалифицированного соискателя (тенденция рынка – сокращение фиксированной части оклада).

Кризис внес существенные изменения в то, какие специалисты считаются наиболее дефицитными и востребованными на рынке (график 3).

График 3. Востребованность специалистов в отрасли



Источник: «Factoring Business Solutions» по данным анкет Факторов

Самыми востребованными сотрудниками на рынке труда в факторинге на сегодняшний день являются специалисты по управлению рисками и взысканию задолженности. Это свидетельствует о повышении внимания к системе риск-менеджмента со стороны Факторов, а, следовательно, недостатке квалифицированных сотрудников в области андеррайтинга и кредитного контроля, необходимых для расширения и обеспечения бесперебойного ведения бизнеса.

В связи с относительно низким уровнем развития системы оценки и управления рисками в России и отсутствием профильных специальностей во многих ВУЗах, подбор таких специалистов – непростая задача, и может занять не одну неделю. Большинство андеррайтеров и риск менеджеров привлекаются из банков и страховых компаний, а затем обучаются факторинговой специфике внутри самой компании.

Наиболее резко по сравнению с концом 2008 года изменилась ситуация с sales-менеджерами. Сегодня специалисты по продажам и развитию бизнеса, в тех компаниях, которые продолжают активную работу, являются одними из наиболее востребованных сотрудников (возрос спрос на данных специалистов, а количество резюме соискателей сократилось), в то время как в конце прошлого года наблюдался их избыток, вызванный массовыми сокращениями.

Реже встречаются вакансии для специалистов, занимающихся обслуживанием действующих клиентов и учетом текущих операций. Востребованность данных сотрудников в большей степени зависит от работы sales-менеджеров.

Рынок труда в факторинге испытывает некоторый кадровый голод в отношении линейных специалистов – в сумме, более 70% вакансий декларируют поиск рядовых сотрудников.

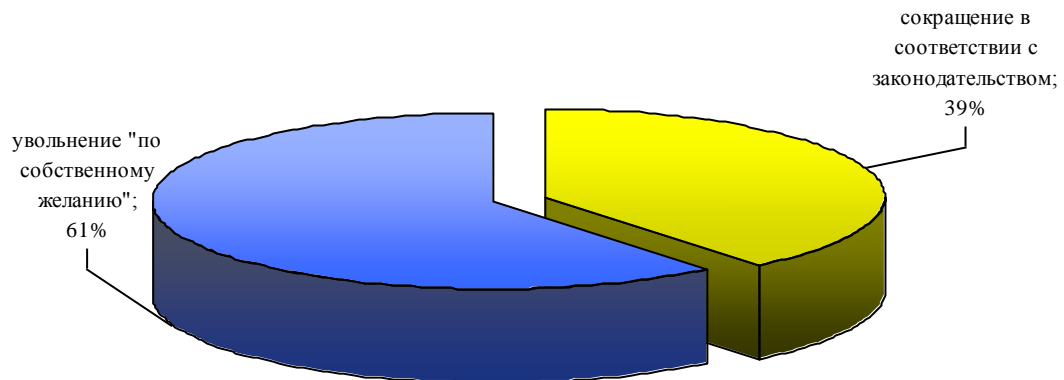
Несмотря на массовые сокращения, затронувшие отрасль, кризис не решил в полной мере проблему дефицита высококвалифицированных кадров. Работающие «звезды» стали еще более сложной добычей для хедхантеров и кадровых служб, так как специалисты, которые сейчас трудоустроены, считают слишком рискованным менять место работы в сложившихся обстоятельствах, тем более, что предлагаемый уровень дохода равен, либо ниже имеющегося³. В компаниях, которые сохраняют работоспособность, кризис выявил необходимость мер по удержанию квалифицированных специалистов. 65% Факторов планируют или уже ввели меры по удержанию высокорезультативных сотрудников.

2.1. ЧТО ВАЖНЕЕ РЕПУТАЦИЯ КОМПАНИИ ИЛИ СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ?

Кризис поднял вопрос этики работодателя в отношении сотрудника. Более половины респондентов отметили недобросовестное выполнение работодателем предписанных законодательством норм в отношении выплат, причитающихся сотрудникам при сокращении (диаграмма 4).

³ Разумеется, это не относится к случаям, когда компании приостановили развитие, либо прекратили деятельность. В таких ситуациях, высококлассные специалисты готовы рассматривать предложения, однако, это совсем не означает, что они готовы принять предложение, предусматривающее существенно меньший доход по сравнению с предыдущим.

Диаграмма 4. Практикуемые способы увольнения сотрудников



Источник: «Factoring Business Solutions» по данным опроса сотрудников / соискателей

Казалось бы, сейчас, когда репутация факторингового бизнеса пошатнулась из-за дефолтов, самое время заняться повышением имиджа / репутацией компании – работодателя, однако, негативная ситуация с увольнениями была замечена как минимум у трех Факторов: ФК "Горизонт", ООО "СИСТЕМА Фактор", КБ "Москоммерцбанк".

Коллектив калининградского отделения факторинговой компании "Горизонт" обратился в Федеральную службу по труду и занятости и Генеральную прокуратуру России с просьбой дать правовую оценку решению московского руководства ФК "Горизонт" о том, чтобы все сотрудники регионального отделения написали заявление об увольнении по собственному желанию. В случае отказа, продолжают авторы обращения в правоохранительные органы, им было обещано, что их "репутация как финансовых менеджеров будет навсегда разрушена". Финансовая компания "Горизонт" основана в 2007 году. Имеет представительства в 11 городах России, также работает международный офис в Лондоне, уточняет официальный портал Horizon-fin.ru.

Похожая ситуация сложилась и в КБ "Москоммерцбанк" - некорректное расставание с сотрудниками закончилось подачей иска в суд.

Осенью 2008 года владельцем ООО "СИСТЕМА Фактор" Алексеем Богачевым было принято решение вывести активы из бизнеса и к концу года полностью закрыть портфель. В течение 2-х месяцев практически все сотрудники были уволены «по собственному желанию», и на 1 января 2009 года в штате компании числилось 2 человека. По-видимому, желание сэкономить на сотрудниках оказалось выше стремления сохранить свою репутацию. Воспользовавшись конъюнктурной сверхприбыльностью валютных спекуляций, выведенные из факторингового бизнеса активы были трансформированы в валютные свопы⁴. И это несмотря на то, что бизнес многих клиентов оказался под ударом из-за неполучения факторингового финансирования.

⁴ Журнал «Финанс» № 7-8 (290-291) 02-15.03.2009

2.2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА – ДВЕ СТОРОНЫ ОДНОЙ МЕДАЛИ

Для многих компаний оптимизация расходов на персонал является основной статьёй, на которой в условиях кризиса пытаются сэкономить (табл. 2). Но при этом бизнес заинтересован в том, чтобы люди не снижали, а, наоборот, повышали свою эффективность, работали допоздна, брали на себя новые задачи, в том, числе и те, которые распределяются после увольнения некоторых сотрудников в ходе сокращения. *«Лозунг в любой кризис: сокращай расходы – повышай эффективность труда»* - утверждает Юрий Шаранов, начальник управления факторинга АКБ «Союз».

Таблица 2. Сокращенные статьи бюджета⁵

Статьи бюджета	Количество компаний (от числа опрошенных)
Корпоративные мероприятия	55%
Расходные материалы	20%
Оплата труда (оклад, премии, бонусы, индексация з/п)	85%
PR	80%

Повышение эффективности труда отметили 90% Факторов. Но объяснение данному факту у каждого свое. Одни говорят, что персонал, оставшийся на рабочих местах, работает лучше, только потому, что над ним «нависла опасность» потери работы. *«Сейчас каждый сотрудник старается удержаться на своем рабочем месте, количество вакансий на рынке сократилось, либо они стали мало - привлекательными»* - объясняет Юрий Шаранов.

Другие объясняют высокую отдачу сотрудников не только страхом потери стабильного заработка, но и сплоченностью команды. *«Наш коллектив продемонстрировал способность мгновенно мобилизовать и сконцентрировать усилия для решения важнейших задач, связанных с глобальным финансовым кризисом. В результате правильных и своевременных действий руководства и персонала нашего Управления последствия негативного влияния финансового кризиса были минимизированы. Ключевым моментом явилась своевременная и трезвая оценка ситуации на финансовых и товарных рынках и ее вероятных последствий, а также высокая готовность персонала действовать в сложных условиях»* - отмечает Константин Овчаров, начальник управления факторинга ЗАО «ЮниКредит банк».

Страх потери постоянного заработка чаще всего порождает негативное эмоциональное состояние, которое препятствует сохранению лояльности и, как следствие, снижает заинтересованность сотрудников в эффективной работе. *«Надо иметь в виду, что далеко не каждый может работать в режиме постоянного стресса и давления, и, если ничего не предложить нового, эффективность будет постепенно снижаться»* - говорит Владимир Колодяжный, начальник управления факторинговых операций ОАО «Номос-банк».

В кризис крайне важно обеспечить лояльность сотрудников по отношению к компании и менеджменту. Лояльные работники готовы смириться с временными трудностями компании,

⁵ По данным опроса сотрудников и Факторов

принять необходимые организационные перемены. Такие сотрудники не только сами стремятся как можно лучше выполнить свою работу, но нередко побуждают к этому и своих коллег. Если до кризиса в компании не были установлены партнерские отношения руководства и подчиненных, во время кризиса вряд ли удастся мотивировать персонал. Выстраивание партнерских отношений, основанных на доверии, открытости информации и предоставлении новых возможностей для карьерного роста – ключ к успеху. *«Люди – главный капитал факторингового бизнеса. Социальная ориентированность в отношениях с сотрудниками, это не только расходы, это доверие, уважение, делегирование, моральное поощрение, признание заслуг. Для нас эти ценности основополагающие и «нынешние условия» на них не влияют»* - подчеркивает Виктор Носов, директор департамента факторинговых операций «Промсвязьбанк» (ОАО).

3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

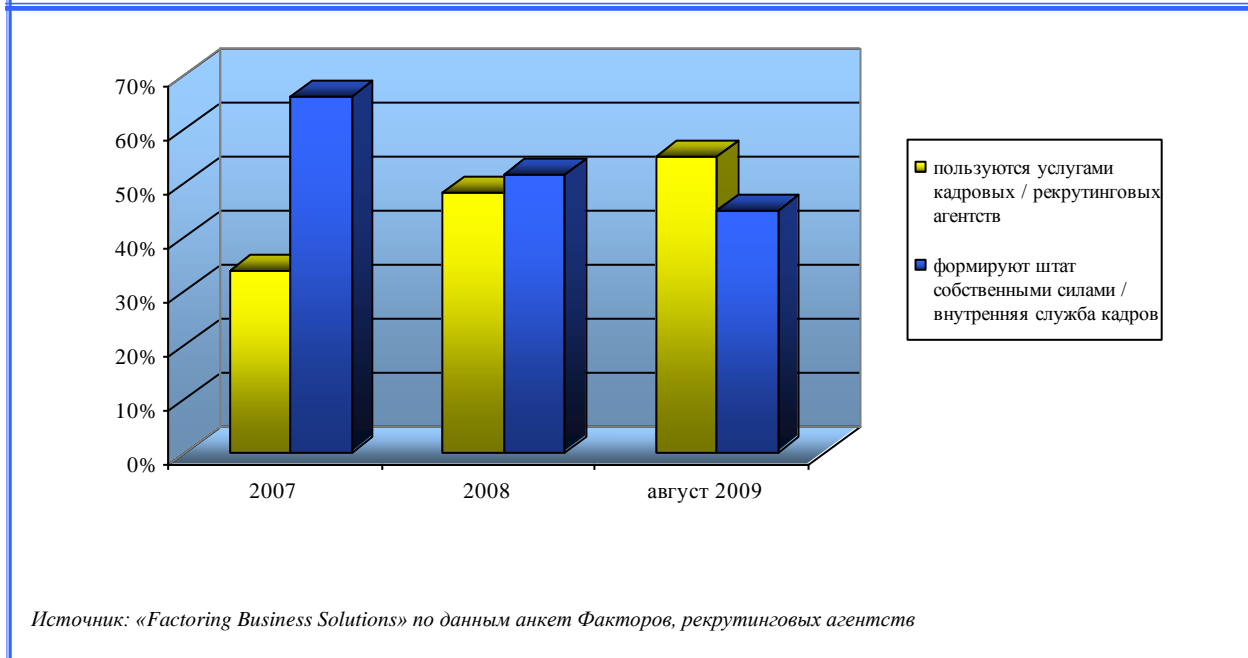
Основная цель кадровой политики – повышение конкурентоспособности бизнеса через развитие персонала: повышение квалификации сотрудников, обновление кадров и создание профессионального коллектива, способного обеспечить решение стратегических задач развития бизнеса. Приоритетами кадровой политики являются – повышение эффективности системы подбора, подготовки и расстановки кадров, а также совершенствование системы мотивации персонала и развитие корпоративной культуры.

3.1. ОТДЕЛ КАДРОВ

В среднем служба кадров в факторинговых компаниях состоит из 2-5 человек. В отличие от специализированных факторинговых компаний, у банковских Факторов нет собственной службы кадров или выделенного HR-менеджера. Поэтому, нередко новые сотрудники подбираются самим руководителем (управления факторинга / отдела, в котором открыта вакансия) по рекомендации коллег.

В настоящее время 55% опрошенных компаний пользуются услугами кадровых агентств (в 2008 году этот показатель составлял 48%), при этом 65% собираются воспользоваться их услугами в будущем (график 4).

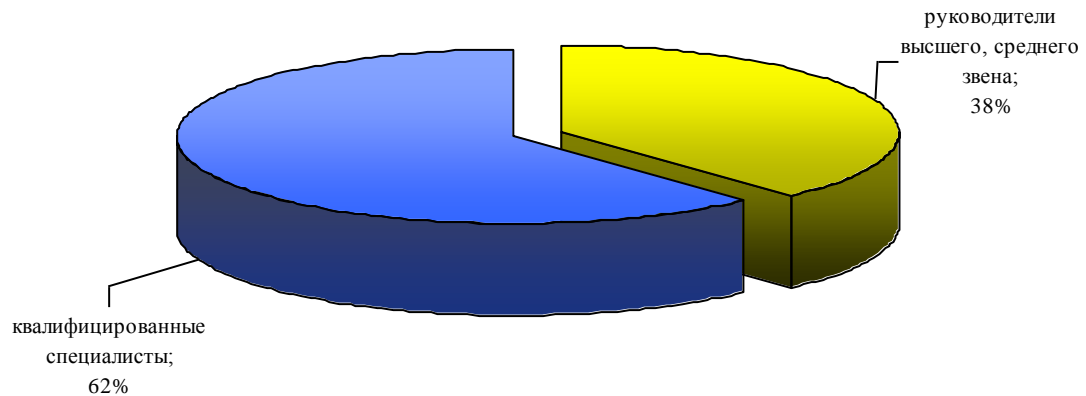
График 4. Проникновение рекрутинговых агентств на рынок факторинга



Как показало исследование, в 2006 году в штат было зачислено 330 новых сотрудников. Из них, только 30% были подобраны с помощью кадровых агентств. К концу 2007 года, возросло как количество привлеченных на работу специалистов, так и число обращений в рекрутинговые агентства. Сегодня 62% заявок, направленных в кадровые агентства, на подбор сотрудников декларируют поиск квалифицированных линейных специалистов (диаграмма 5).

Среди основных причин обращения в рекрутинговые агентства выделяют – загруженность собственного кадрового отдела и необходимость закрытия уникальных позиций.

Диаграмма 5. Структура заявок на подбор сотрудников, по уровню позиции



Источник: «Factoring Business Solutions» по данным анкет Факторов, рекрутинговых агентств

Компаний, специализирующихся на оказании услуг для факторингового бизнеса на рынке не много. Первая российская компания, ориентирующаяся на предоставление услуг факторинговому рынку, появилась в сфере ИТ-технологий. Компания SmartFactor предоставляет специализированную полнофункциональную систему автоматизированного учета факторинговых операций. Затем появились компании, специализирующиеся на информации и аналитике рынка ФакторингПРО, Factorings. И лишь в прошлом году появилась первая российская компания, специализирующаяся на HR услугах для рынка факторинга Factoring Business Solutions.

3.2. МОТИВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА

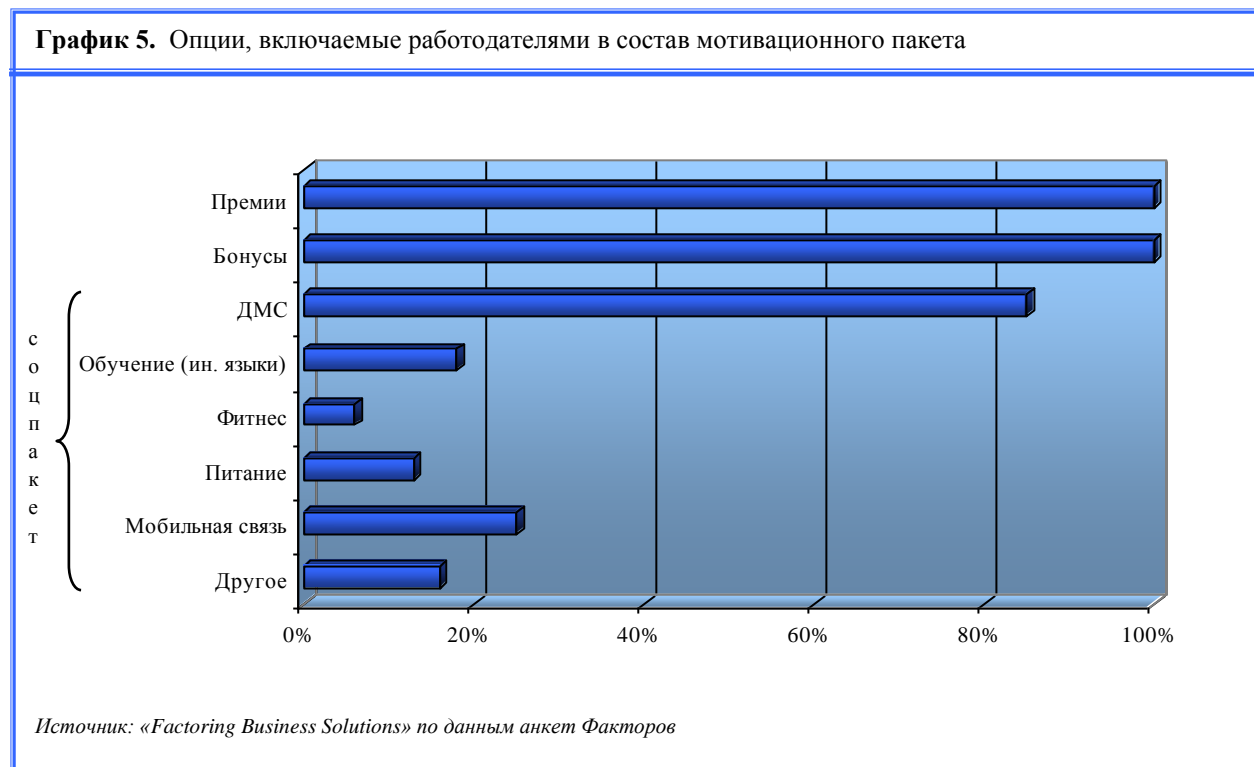
Более 95 % Факторов, указали о наличие мотивационного пакета в компании, причем, как правило, программа четко выстроена для каждого сотрудника в соответствии с занимаемой им должностью. Чем выше ступень иерархической лестницы, на которой стоит сотрудник, тем больше «наполнен» мотивационный пакет. В него может входить оплата мобильной связи, опционная программа, получение кредита по льготным ставкам и т.п.

Основным элементом мотивационной политики является система премирования – практически все Факторы указали, что сотрудники получают бонусы и премии по результатам работы (ежеквартальное, годовое премирование). Однако, в связи с кризисом их размер сократился, это подчеркнули более 90% участников.

85 % Факторов указали о наличие социального пакета в компании. В среднем соцпакет включает в себя 2 опции (график 5). Самая популярная из них – добровольное медицинское страхование (ДМС). Причем, бесплатное ДМС (компенсация 100% стоимости) своим сотрудникам, вне зависимости от занимаемой ими должности, предоставляют менее 50% Факторов. Более

половины опрошенных компаний – предоставляют скидки на ДМС в размере от 50% до 70% от стоимости всего пакета медицинских услуг.

Следующими по популярности являются такие опции, как: оплата работодателем мобильной связи отдельным категориям сотрудников (25%) и предоставление льгот на обучение иностранными языками (18%). Наименее распространены - предоставление абонемента на посещение спортивных клубов (6%) и оплата питания (13%).

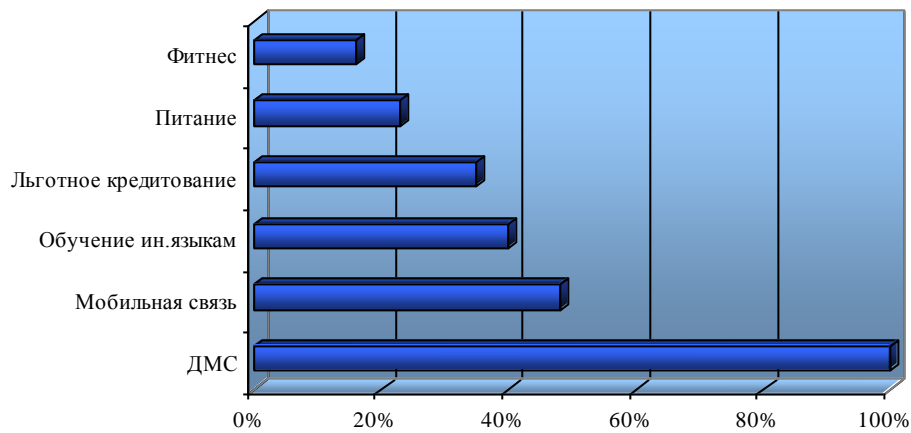


В числе других составляющих мотивационного пакета выделяют предоставление льготного кредитования, опционную программу и т.п.

Оценивая, существующие системы мотивации сотрудников в факторинговых подразделениях/компаниях, следует отметить, что 90% респондентов организуют корпоративные мероприятия, рассматривая их в качестве меры по построению эффективной, сплоченной команды. Однако, в этом году количество корпоративных мероприятий, запланированных Факторами, гораздо меньше, чем в предыдущие годы.

В свою очередь, мы предложили соискателям оценить наиболее распространенные составляющие соцпакета по мере их важности по шкале от 1 до 10 (где – 10 – самая важная составляющая, 1 – наименее важная) (график 6). Главной составляющей соцпакета для всех опрошенных кандидатов является предоставление работодателем льготного (бесплатного) ДМС. Наличие социального пакета считают важным 65% соискателей при выборе работодателя.

График 6. Составляющие соцпакета по мере их важности для соискателей

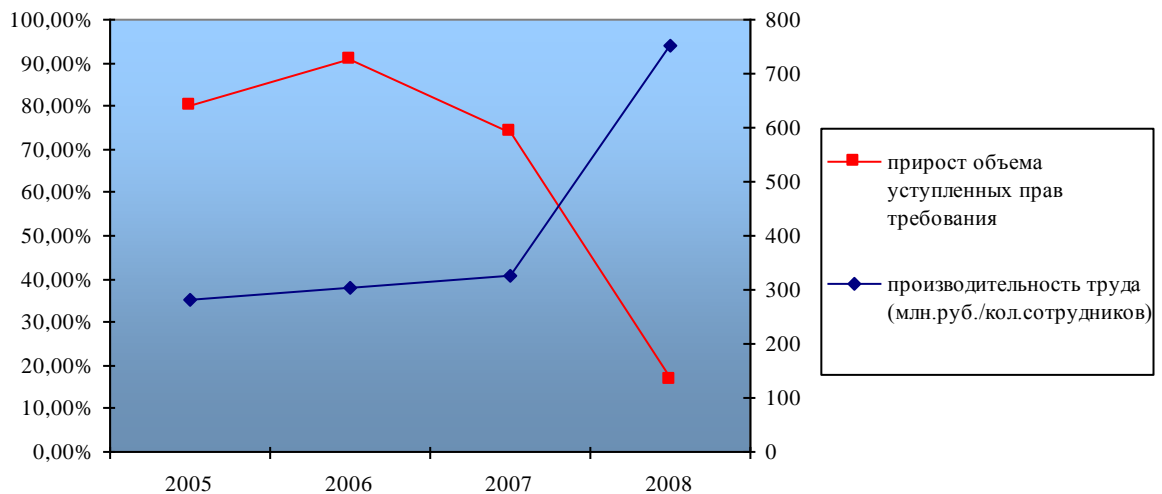


Источник: «Factoring Business Solutions» по данным анкет Факторов

3.3. УРОВЕНЬ ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ

Рынок заработных плат интенсивно рос в предыдущие годы (2005 – 2007 гг.), оплата труда была завышена относительно экономической ценности труда, которую вносил конкретный сотрудник (график 7). С начала 2008 года ситуация постепенно начинает стабилизироваться.

График 7. Эффективность труда



Источник: «Factoring Business Solutions» по данным анкет Факторов

На сегодняшний день средняя месячная заработная плата в отрасли без учета доходов 10 % сотрудников, занимающих наиболее оплачиваемые позиции и наименее оплачиваемые позиции,

составляет 48750 рублей. По сравнению с концом 2007 – началом 2008 гг., средний уровень заработной платы в отрасли сократился на 15-20%.

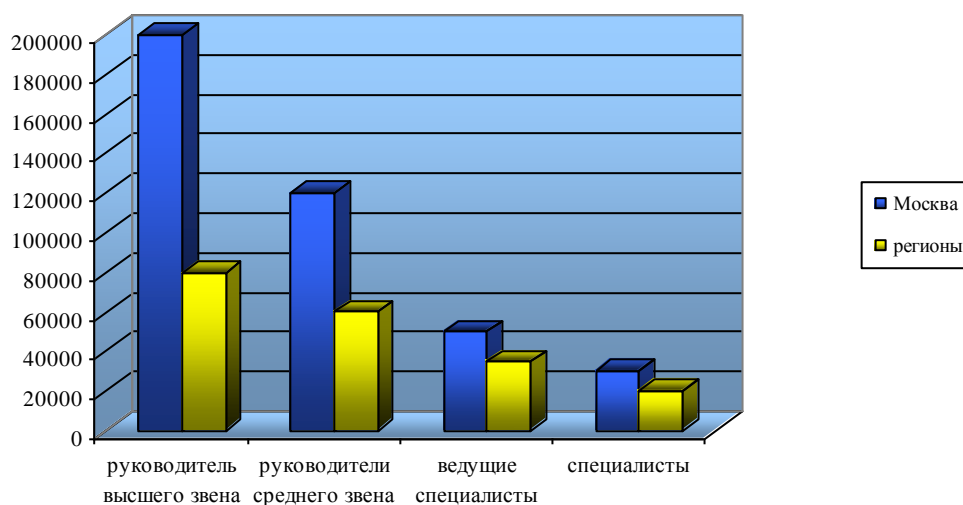
Таблица 3. Средний уровень заработных плат⁶

Средние позиции	Средние предлагаемые оклады в Москве, руб./мес.	Средние ожидаемые оклады в Москве, руб./мес.
кредитный контролер	50000 - 60000	65000-80000
менеджер по продажам	40000 - 50000	60000-80000
клиентский менеджер	35000 - 40000	45000-55000
ИТ - специалист	40000 - 50000	60000-70000

Несмотря на некоторую активизацию Факторов на рынке труда, заработные платы в части фиксированных окладов снижаются (табл. 3).

В ходе исследования были выявлены вполне ожидаемые расхождения в уровне дохода специалистов между Москвой и регионами России, заработные платы могут различаться в 2 – 3 раза, особенно у наиболее высокооплачиваемых позиций (график 8).

График 8. Средний уровень заработных плат в отрасли по России



Источник: «Factoring Business Solutions» по данным анкет Факторов

Более 70% Факторов проводят политику индексации заработной платы, причем 60% пересматривают размер оплаты труда с учетом инфляции.

⁶ Данные были получены, путем изучения предложений работодателей, и ожиданий соискателей

3.4. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

В большинстве компаний образованием и повышением квалификации сотрудников занимаются прямо на рабочем месте путем передачи знаний новичкам более опытными сотрудниками. Как правило, образованием недавно принятого специалиста, занимается отдел, в котором и была открыта вакансия.

Наиболее крупные Факторы открыли собственные образовательные центры. К примеру, в ЗАО «ФК «Еврокоммерц» было создано специализированное подразделение по обучению персонала и повышению квалификации как московских, так и региональных специалистов. МФК «ТРАСТ» совместно с бизнес-школой одноименного банка создала программу подготовки специалистов, предусматривающую очную и заочную форму обучения. Как минимум дважды в год каждый сотрудник участвовал в тренингах на выездных семинарах, где подтверждал квалификацию⁷.

Собственная программа повышения квалификации есть и у НФК. Она состоит из четырех ступеней. Первая - адаптационное обучение, целью которого является включение нового сотрудника в работу, на второй - юристы и бухгалтеры улучшают свои знания, третья ориентирована на повышение эффективности сотрудников и совершенствовании управленческих навыков руководителей, четвертая ступень подразумевает участие в зарубежных конференциях, стажировку в международных факторинговых ассоциациях⁸.

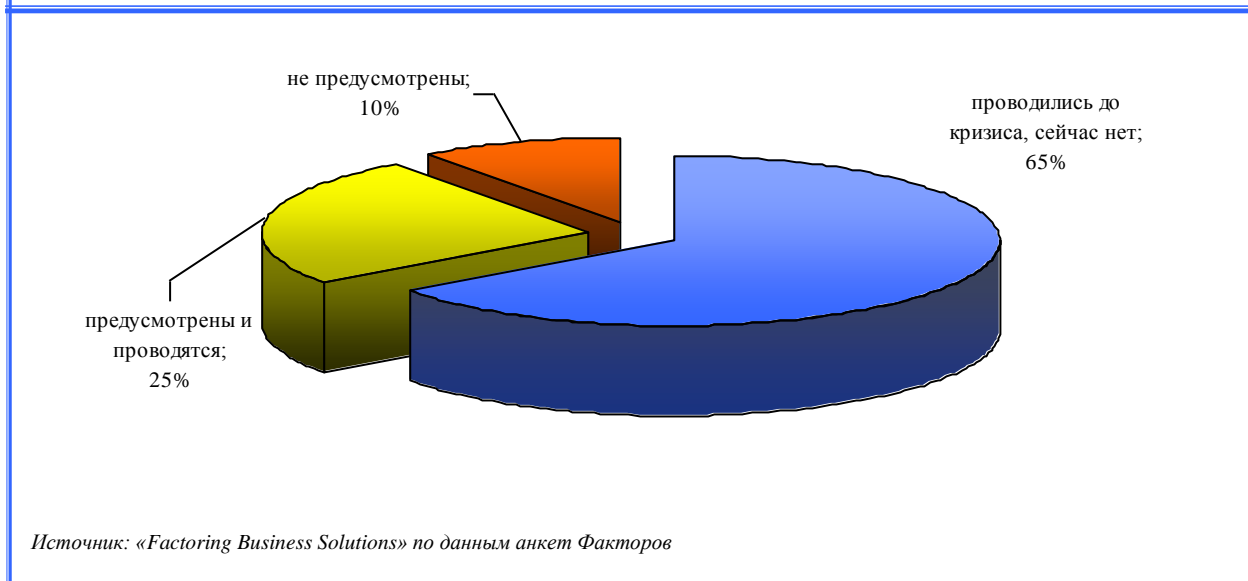
Не остаются без внимания и выпускники ВУЗов. Рынку необходим приток «новой крови» и, приглашая студентов на практику, Факторы формируют кадровый резерв из самых лучших и перспективных молодых специалистов, которых компании развивают в необходимом для них направлении. 90% Факторов, принявших участие в Исследовании, отметили наличие программ обучения / стажировки / прохождения практики для студентов / выпускников ВУЗов. Однако, в связи с кризисом, число работодателей, продолжающих развитие данных направлений, существенно сократилось и составляет лишь 25 % от числа опрошенных Факторов (диаграмма 6): сегодня основная часть игроков рынка отдает предпочтение специалистам с опытом работы в отрасли.

Среди Факторов, продолжающих приглашать на практику студентов, можно выделить "НОМОС-БАНК" (ОАО), ФК «Лайф», «Промсвязьбанк» (ОАО), ООО МФГ «ЮНИФАКТОР», ЗАО «КРЕДИТЕВРОПА БАНК». *«Мы поддерживаем развитие молодых специалистов, стараемся привлекать «юные таланты» на стажировку. Если практикант успешно справляется с поставленными задачами, он может рассчитывать на предложение дальнейшего трудоустройства на постоянной основе. Сейчас в компании проходят практику 4 студента»* - говорит Александр Федоров.

Управление факторинговых операций "НОМОС-БАНКа", ежегодно на стажировку приглашает студентов ведущих государственных ВУЗов. Студенты получают возможность "стартовать" в любых подразделениях на выбор. В начале стажировки студент проходит "Вводный курс", его знакомят с факторингом, работой компании, ее историей, структурой, ключевыми бизнес-процессами. Срок стажировки от 1-го до 3-х месяцев.

⁷ «Финанс» №14 (249) 07 апреля - 13 апреля 2008 - Факторинг

⁸ «Финанс» №14 (249) 07 апреля - 13 апреля 2008 - Факторинг

Диаграмма 6. Программы обучения / стажировки для молодых специалистов / выпускников ВУЗов


Значительную помощь в повышении квалификации играют семинары, конференции, проводимые внешними специализированными компаниями и ассоциациями: ЭКСПЕРТ РА, Factoring Business Solutions, Factorings, ФакторингПро, Ассоциация факторинговых компаний. Данные компании регулярно организуют семинары, круглые столы, затрагивая наиболее важные для отрасли в определенный момент времени темы. В качестве спикеров приглашаются ведущие российские эксперты и зарубежные специалисты.

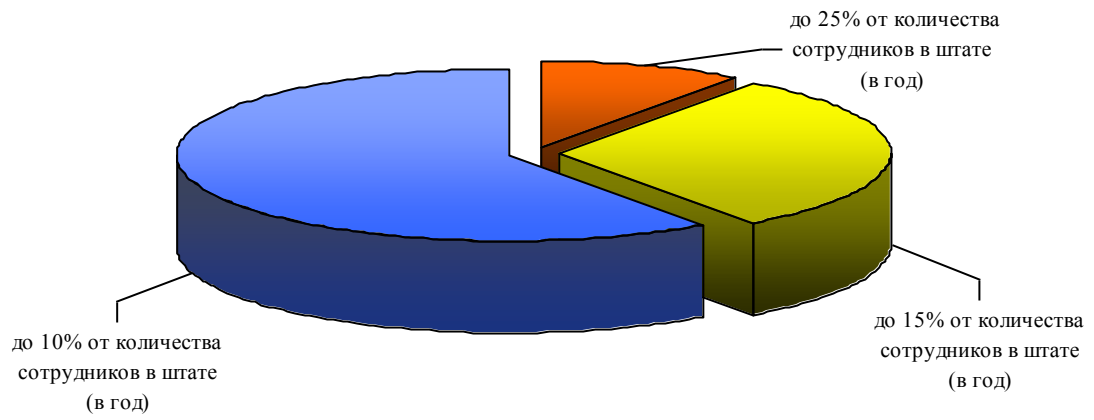
3.5. РОТАЦИЯ КАДРОВ

В кризис разговор о ротации кадров как внешней, так и внутренней весьма актуален. Внутреннее перемещение персонала – возможность при наименьших затратах создать кадровый резерв, внешняя ротация (текучка кадров) - позволяет сэкономить на разнице в доходах соискателя до и после испытательного срока.

Однако, факторинговая отрасль - одна из немногих, где ротация кадров минимальна. Это связано со спецификой бизнеса: в факторинге ежегодно наблюдается максимальный объем инноваций как внутри самой компании, так и на рынке. Поэтому, во-первых, при появлении вакантной позиции, каждый сотрудник тщательно подбирается: проверяются его знания, бизнес навыки, соответствие профессионального уровня рассматриваемой позиции, корпоративной культуре и т.д. Во-вторых, если специалист уходит из компании, то, как правило, по собственному желанию.

Более 80% Факторов сводят к минимуму возможность перемещения сотрудников в компании, после прохождения ими испытательного срока (диаграмма 7). В крупных факторинговых подразделениях / компаниях ротация кадров в среднем колеблется от 10 до 15 %.

Диаграмма 7. Уровень ротации кадров



Источник: «Factoring Business Solutions» по данным анкет Факторов

4. КОМАНДНАЯ ИГРА

Сегодня все чаще на вопрос: «Что определило успех Вашей компании?», можно услышать – «Команда». Именно сплоченный, профессиональный коллектив, где каждый работает на достижение общей цели, предлагая новые решения даже в самые трудные времена – двигает компанию вперед.

При приеме на работу у каждого работодателя возникает портрет идеального сотрудника, которого он хотел бы видеть на вакантной должности: определяются критерии (профессиональные и личные качества), под которые и подбирается человека.

В условиях дефицита квалифицированных специалистов, предшествовавшего кризису, многие компании были готовы снижать планку требований предъявляемых к кандидатам, что позволяло многим амбициозным соискателям, даже с минимальным опытом, либо отсутствием такового, легко находить работу. Сейчас на рынке действуют другие правила: ужесточились критерии, по которым работодатель «отбирает» специалистов.

В последнее время работодатели часто говорят о личностных качествах сотрудника независимо от занимаемой им должности. Каждый хочет видеть на работе коммуникабельных, ответственных, целеустремленных, лояльных, обучаемых специалистов. В тоже время, кандидат должен великолепно понимать рынок, на котором он работает, чувствовать его тенденции и обладать хорошим опытом работы в рассматриваемой позиции. Работодатель ищет в кандидате уверенного в себе человека, которого волнует судьба компании, а не только собственная выгода. Ставка делается на тех людей, кто, несмотря на трудности, готов работать с высокой отдачей, нацелен на поиск эффективных решений, способен к командной игре.

Портрет идеального кандидата:

- **Возраст:** 23-32 лет
- **Образование:** высшее
- **Профессиональные качества.** Опыт работы в факторинге от года, компетентность, выполнение качественной работы в срок, профильное знание рынка, стремление к развитию и обучению.
- **Личностные качества.** Вежливость, аккуратный внешний вид, пунктуальность, спокойствие, индивидуальность, адекватность, тактичность, внимательность, доброжелательность, собранность, честность.
- **Лидерские качества.** Умение организовать процесс работы и определить цели, целеустремленность, упорство, инициативность, энтузиазм, стремление к карьерному росту и увеличению прибыли, энергичность, амбициозность.
- **Интеллектуальные способности.** Диплом о высшем образовании, дополнительное образование, курсы повышения квалификации, знание ПК, грамотная речь, умение

правильно выражать свои мысли, мыслить нестандартно, системное мышление, стремление к интеллектуальному развитию.

- **Коммуникативные качества.** Способность легко сходитья с людьми, оптимизм, тактичность, обаяние.

ИДЕАЛЬНАЯ КОМАНДА, ИДЕАЛЬНЫЙ СОТРУДНИК – КТО ОН В ГЛАЗАХ РАБОТОДАТЕЛЯ?

Константин Овчаров, начальник управления факторинга ЗАО «ЮниКредит банк»:

Осуществление факторингового бизнеса означает тесное и эффективное взаимодействие, как с клиентами, так и внутри команды. Идеальная команда должна быть в состоянии поддерживать высокие стандарты качества обслуживания клиентов, а также высокие морально-этические нормы, принятые в организации, как в обычных условиях, так и в условиях глобального или локального кризиса. Идеальный сотрудник имеет опыт работы в других финансовых сферах. Внимателен к деталям и способен видеть проблему в целом. Должен иметь адекватные профессиональные знания. Должен обладать способностью решать конфликтные ситуации с позиции беспристрастной и честной оценки, устойчивостью к стрессам.

Владимир Колодяжный, начальник управления факторинговых операций ОАО «Номос-банк»:

Идеальная команда – это слаженный, работающий без сбоев и ошибок механизм, где каждый сотрудник осознает себя элементом сложного бизнес-процесса от действий которого, зависит работа всего механизма в целом, правильно осознает свои функции и обязанности, а также четко и в срок выполняет операции, находящиеся в его зоне ответственности.

Виктор Носов, директор департамента факторинговых операций «Промсвязьбанк» (ОАО):

Команда департамента факторинговых операций Промсвязьбанка создавалась не один год, это сплоченный коллектив, который объединяет людей, мыслящих по-разному, но в одном направлении – направлении совершенствования и развития факторинговых операций Промсвязьбанка. Идеального сотрудника описать невозможно, поскольку каждый человек – уникален. В каждой Личности мы находим то, что требуется для успеха в факторинговом бизнесе. Это определяет наш общий успех.

Дмитрий Малов, начальник управления факторинга ЗАО «КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК»:

Набор качеств идеального сотрудника может различаться в зависимости от выполняемой данным сотрудником работы. Профессионализм, исполнительность, нацеленность на результат – вот основные качества, которые должны сопутствовать в независимости от направленности деятельности сотрудника.

Если говорить об идеальной команде, то в моем понимании это команда единомышленников, нацеленная на рост бизнеса. При этом каждый понимает свою роль и важность своей работы для достижения общих целей команды.

Игорь Сидоренко, ЗАО “Русский Банк Развития”:

Идеальная команда, на мой взгляд, должна быть разнообразной. Как с точки зрения профессиональных, так и личных аспектов. Профессионалы разных профилей должны дополнять друг друга и лишь частично конкурировать. Сильная конкуренция не оставит возможности для усиления личных и профессиональных связей внутри команды. Сплоченная команда не может существовать без положительных личных отношений, которые обеспечивают понимание, терпимость и другие неформальные признаки. Понимающий своего подчиненного руководитель может правильнее его мотивировать, причем, не только материально, но и психологически.

Сотрудник идеальной команды должен быть, в первую очередь, эффективным. Это необходимо не только для команды в целом, но и для самого сотрудника. Также отмечу столь необходимые стрессоустойчивость, внутреннюю мотивацию к профессиональному росту, обучаемость, коммуникабельность и личные качества, необходимые для взаимодействия с людьми разного склада ума и характера.

Евгений Заправский, генеральный директор ООО “ИКТ – Факторинг”:

Идеальная команда в любой компании должна обладать следующими признаками: сплоченность коллектива; способность организовывать и планировать труд; профессиональная компетентность; сознание ответственности за выполняемую работу; контактность и коммуникабельность; способность к нововведениям; трудолюбие и работоспособность.

Владимир Емельянов, Директор по развитию ООО «Смарт», Правообладатель САФО «SmartFactor»:

Не бывает идеальных людей и команд. Есть качества, которые должны присутствовать у человека, который хочет добиться успеха: усердие, профессионализм, стремление к развитию, активная жизненная позиция при этом должны быть четко сформулированы краткосрочные, среднесрочные и конечная цели.

Работа же в команде – отдельное искусство, могу сказать, что далеко не все люди способны эффективно работать в команде. Все перечисленные качества должны присутствовать, но при этом часто краткосрочные и среднесрочные цели отдельных людей могут расходиться с целями команды. Думаю, что способность именно эффективно работать в команде определяется способностью ставить цели команды выше своих краткосрочных и среднесрочных целей для достижения общей конечной цели. Крайне важно наличие доверительных отношений в команде. Иначе это не команда, а только рабочий коллектив.

Факторинг, на мой взгляд, очень командный бизнес. Если его строить по уму, то будут необходимы специалисты в различных областях, которые должны иметь общий язык, общую цель и общие перспективы.

Сергей Рязанцев, независимый эксперт:

Идеальная команда – это слаженный коллектив, где каждый человек понимает цели своей работы, работает на конечный результат, имеет мотивацию, готов при необходимости взять на себя больше обязанностей и ответственности, помочь другому сотруднику.

5. ПРОБЛЕМА ВЫБОРА

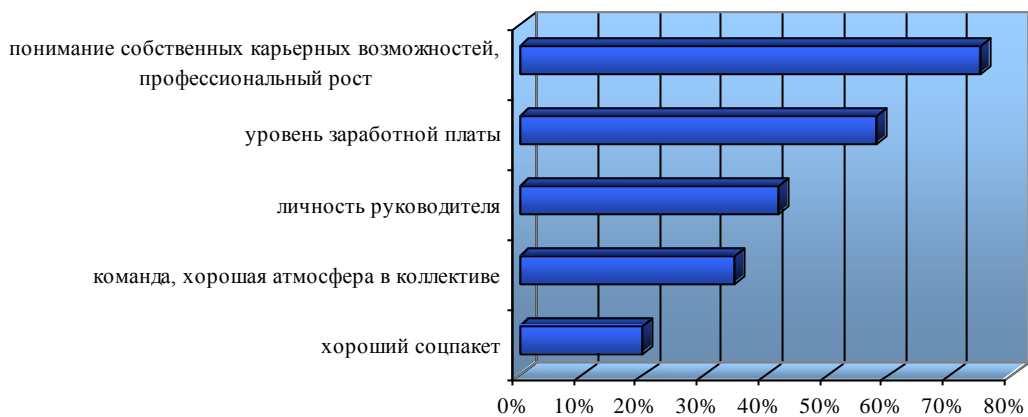
Успех компании в значительной степени зависит от того, какое мнение сложится у сотрудника относительно взаимосвязи между вознаграждением и прилагаемыми им интеллектуальными, эмоциональными усилиями. Искусство работодателя – в совмещении целей бизнеса и личных интересов сотрудников.

Что ждут от работы соискатели, что действительно для них важно при выборе работодателя, в каких компаниях они предпочитают работать и почему, что включает в себя словосочетание «отличная работа»? Зная мотивационные предпочтения сотрудников, работодатель может удержать квалифицированных специалистов и привлечь талантливых сотрудников, выбрав наиболее интересную для каждого программу стимулирования.

Мы провели опрос среди действующих сотрудников и соискателей работы в отрасли (специалистов, попавших под сокращение и выпускников ВУЗов), предложив им оценить наиболее значимые факторы мотивации по мере их важности по шкале от 1 до 5 (где, 5 - наиболее важный фактор, 1 – наименее важный фактор).

Среди основных критериев, мотивирующих к качественному выполнению работы, респонденты выделили - возможность профессионального развития, уровень дохода и личность непосредственного руководителя (график 9). Размер заработной платы и наличие других компенсаций стали менее важны для специалистов, чем возможность профессионального роста.

График 9. Наиболее важные факторы мотивации для соискателей

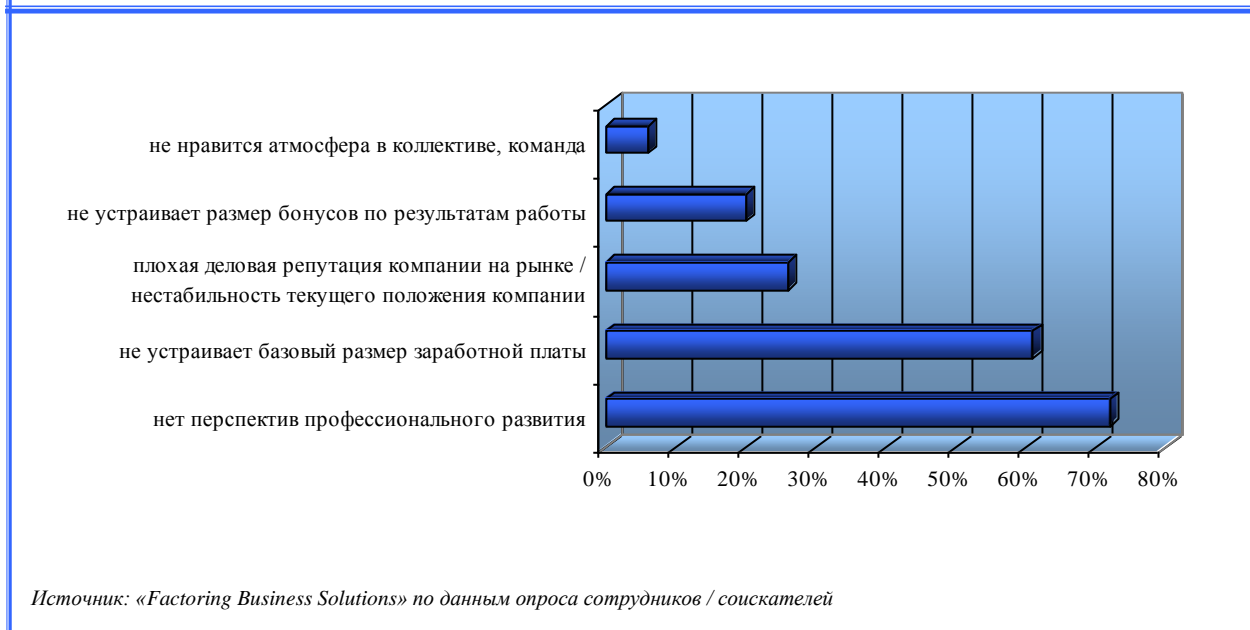


Источник: «Factoring Business Solutions» по данным опроса сотрудников / соискателей

В тоже время, отсутствие перспектив профессионального роста является основной причиной, побуждающей 72% успешно работающих сотрудников проявлять активность на рынке труда (график 10).

Менеджеры все чаще ищут работу, которая давала бы им нечто большее, чем денежное вознаграждение. Многие в понятие «отличная работа» вкладывают увлеченность работой и «чувство цели», поэтому они идут туда, где есть определенный азарт в работе. Молодые специалисты ищут возможность профессионального и карьерного роста.

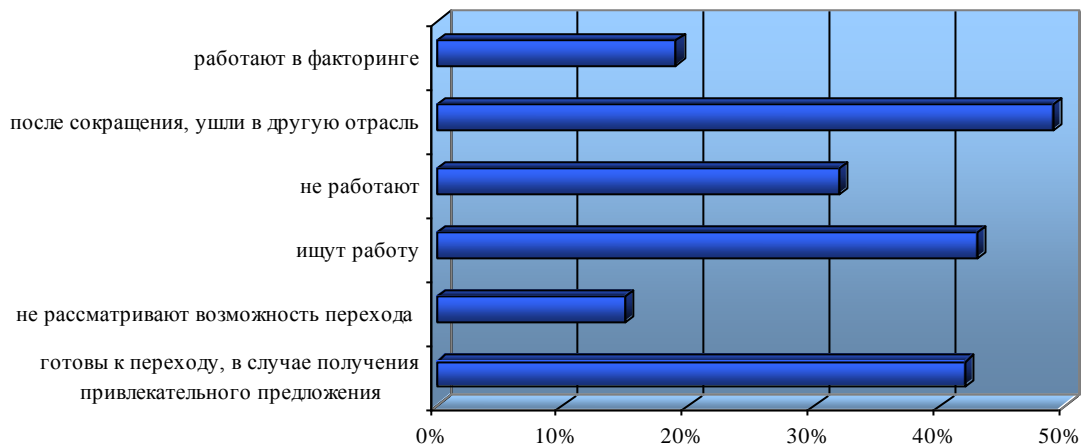
График 10. Причины, побуждающие сотрудников подумать об уходе



Важным стимулом для перехода в другую компанию для 61% респондентов является размер оклада (фиксированная часть заработной платы). При этом, размер бонуса, определяемого результатами работы, может подтолкнуть к смене работодателя только 20% респондентов. В условиях экономического спада бонусная часть значительно сократилась, и при смене работодателя, менеджеры стараются увеличить размер фиксированного оклада.

Необходимо учитывать стремление кандидатов к стабильности, 26% респондентов готовы сменить место работы и перейти в стабильную компанию, во главе которой стоит харизматичный лидер – профессионал, поддерживающий бизнес и команду.

Часть специалистов считают, что сейчас не лучшее время для смены работы (если, конечно, компания не замораживает проект). 15% опрошенных не готовы рассматривать предложения работодателей. При этом, 42% готовы сменить работодателя, только в случае получения заманчивого предложения (из них 53% рассчитывают на профессиональный рост, 47% - увеличение дохода). 43% респондентов ищут работу, однако, только 32% находятся в активном поиске (график 11).

График 11. Планы специалистов / соискателей относительно смены / поиска работы


Источник: «Factoring Business Solutions» по данным опроса сотрудников / соискателей

5.1. ПОКАЗАТЕЛИ КОМПАНИИ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ – ЕСТЬ ЛИ ВЗАИМОСВЯЗЬ?

В современных условиях выход на рынок нового продукта дает компании конкурентное преимущество не больше, чем на 6 – 9 месяцев. Единственным стабильным конкурентным преимуществом компании – является вовлеченность ее сотрудников. Поэтому отдельное внимание при анкетировании специалистов как работающих, так и соискателей, мы уделили оценке микроклимата в компании и предпочитаемым корпоративным ценностям. Данный опрос был проведен совместно с Международным центром «Консалтинг. Тренинг. Коучинг».

Исследование факторинговых компаний по методике Института Гэллага выявило четкую взаимосвязь удовлетворенности работников и результатов коммерческой деятельности компании. Согласно полученным результатам атмосфера компании, а также принципы взаимоотношений между сотрудниками напрямую взаимосвязаны с показателями производительности, прибыльности, сохранения сотрудников и потребительской удовлетворенности. Анализ полученных результатов выявил, что удовлетворенность сотрудников своим рабочим местом, и, как следствие, их взаимоотношения с клиентами зависят в первую очередь от непосредственного руководителя, а не от политики и практики руководства компании в целом. Исследования показали, что именно отношения с прямым начальником являются главным фактором, определяющим удовлетворенность рабочим местом. Крупные российские компании создаются менеджерами, которых они нанимают, и эффективны эти компании благодаря воздействию, которое менеджеры оказывают на персонал.

Кроме того, опросы Института Гэллага во всем мире постоянно показывают, что люди, заинтересованно относящиеся к своей работе, столь же серьезно относятся к своей семье и к своим соседям. Исследования Института Гэллага показывают, что если заглянуть на несколько лет вперед, то процветать будут те компании, которые нанимают и удерживают наиболее одаренных

сотрудников. Мировые лидеры быстро приходят к пониманию того, что роль человеческого фактора в бизнесе нельзя недооценивать или игнорировать.

По результатам методики «Этические ценности организации» (адаптировано по Alan J. Rowe and Richard O. Mason), было выявлено, что на сегодняшний день опрошенные отдают предпочтения таким ценностям как

- Реалистичность
- Инициативность
- Быть первым в своей области
- Одновременно большая часть респондентов также отметили: Надежность и Справедливость

Сотрудникам опрошенных компаний ближе всего корпоративная культура «достижений». Для культуры «достижений» характерно ясное видение целей и ориентация лидера на решение определенных задач, например: увеличение объема продаж, прибыли или рыночной доли. В такой культуре высоко ценятся ориентация на достижение результатов, конкуренция с коллегами, личная инициатива и желание много и продуктивно работать. Объединяющим фактором здесь становится устремленность к победе.

Среди всех формирующих корпоративную культуру элементов именно этические ценности имеют решающее значение, особенно если учесть многочисленные скандалы последних лет, вызванные нарушением моральных и юридических норм. Хорошую репутацию сохраняют компании, лидеры которых рассматривают этику как неотъемлемую часть корпоративной культуры.

5.2. РЕЙТИНГ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

Кризис дает возможность понять, в каких компаниях действительно сильный менеджмент, сплоченная команда и куда стоит стремиться, а какие не в состоянии стать надежным партнером для своих сотрудников.

Отвечая на вопрос «В каких компаниях Вы хотели / не хотели бы работать и почему?» респонденты выделили 3 группы компаний – работодателей: компании – «звезды», предпочитаемые работодатели и работодатели не вызывающие доверия (табл. 4). Среди основных причин отнесения факторинговой компании / банка к той или иной группе, респонденты выделяли - стабильность и перспективность компании, доверие к «имени», возможность профессионального развития, репутация компании как работодателя и отзывы сотрудников.

Таблица 4. Таблица предпочтений / Рейтинг работодателей⁹

Категория	Факторинговые компании / подразделения банков
Компании – «звезды»	ВТБ Факторинг (ООО) Банк “Национальная Факторинговая Компания” (ЗАО) “ЮниКредит Банк” (ЗАО) Международная Факторинговая Группа «ЮНИФАКТОР» (ООО) “Промсвязьбанк” (ОАО) “БСЖВ” (ЗАО)
Предпочитаемые работодатели	“ФК “Лайф” (ООО) НОМОС-БАНК (ОАО) АБ “Газпромбанк” (ЗАО) “Кредит Европа Банк” (ЗАО) АКБ “Металлинвестбанк” (ОАО) “Русская Факторинговая компания” (ЗАО) “Альфа-Банк” (ОАО) Банк “Петрокоммерц” (ОАО) АБ “ОРГРЭСБАНК” (ОАО) (Банковская группа Nordea) Нефтепромбанк (ЗАО) & ИКТ – Факторинг (ООО) АИКБ “Татфондбанк” (ООО) КБ “Роспромбанк” (ООО) “Банк “Казанский” (ОАО) Банк “Северная казна” (ОАО) АКБ “Вятка-банк” (ОАО) АКИБ “ЦЕРИХ” (ЗАО)
Работодатели не вызывающие доверие	“Горизонт” (ООО) “СИСТЕМА Фактор” (ООО) КБ “Москоммерцбанк” (ООО) “ФК “Еврокоммерц” (ЗАО) “Стройкредит Факторинг” (ЗАО)

⁹ По результатам проведенного опроса среди соискателей

6. ЭКСПЕРТЫ О РЫНКЕ



ЭРИК ТИММЕРМАНС
 Генеральный секретарь
International Factors Group (IFG)

данного роста основывалась не на «реальном факторинге», а в большей степени на банковском финансировании, «выдаваемом» за факторинг, не включающем в себя страхование рисков неплатежа и взыскание задолженности. И это вероятно та часть рынка, где сегодня происходят наибольшие сокращения штата.

FBS: Как повлиял финансовый кризис на рынок факторинга. Какие перемены уже очевидны?

- Экономическая рецессия, явившаяся результатом банковского кризиса не первый экономический кризис, с которым столкнулась факторинговая индустрия. Факторинг эффективно развивается как во времена экономического роста (сосредотачиваясь на финансировании), так и во времена экономического спада (ставя в центре внимания защиту товарно-денежного оборота). Но сегодняшний кризис – не похож на другие. Никогда ранее факторинговая индустрия не сталкивалась с рецессией, которая затронула весь земной шар, никогда ранее не было такой неуверенности в платежеспособности и надежности покупателей и никогда ранее такое большое количество бизнесменов из разных отраслей экономики не сталкивались с существенным снижением показателей оборачиваемости и рентабельности бизнеса.

Что мы сегодня видим в большинстве стран мира, это возросший интерес к факторингу, как со стороны потенциальных клиентов, так и со стороны финансовых институтов. Клиенты обращаются к факторингу, так как банки неохотно предоставляют необеспеченные овердрафты и более заинтересованы в страховании кредитных рисков. Банкиры признают значительные результаты, достигнутые в риск-менеджменте их дочерними факторинговыми компаниями и подразделениями, и по этой причине часто предлагают клиентам решить проблемы с помощью факторингового обслуживания.

FBS: Как Вы можете охарактеризовать ситуацию на рынке труда в факторинге?

- Несомненно, финансовый/экономический кризис негативно отразился на рынке труда во всем мире. В целом показатели безработицы растут, и это затрагивает практически все отрасли и специальности. В финансовом секторе продолжается ухудшение рыночной конъюнктуры и фокусирование на политике сокращения расходов. Очевидно, что сокращение штата также является частью сегодняшней реальности в финансовом мире.

Ситуация в факторинге в России имеет свою специфику. Российский рынок факторинга характеризовался высокими темпа роста на протяжении последних пяти лет. К сожалению, часть

FBS: Как Вы оцениваете перспективы развития рынка.

- В целом, я убежден, что факторинговая отрасль станет сильнее после кризиса и в ближайшем будущем факторинг и торговое финансирование поднимутся на качественно новый уровень.

Нет никаких причин, почему данные прогнозы не могут быть отнесены к российскому рынку. Но одна из основных проблем в факторинговой индустрии состоит в том, чтобы найти грамотных людей с правильными взглядами и навыками. В этой молодой индустрии, не так просто найти таких специалистов, именно поэтому, IFG организует IFG Академию в Брюсселе с 2010 года.

Также, для российских факторинговых компаний важно инвестировать в образование своих сотрудников. Повышение квалификации сотрудников - это ключевой фактор успеха для развития рынка. В этом отношении, я убежден, что в ближайшие годы значительно возрастет спрос на специалистов с опытом работы в факторинге. Но профиль их работы, будет в меньшей степени связан с деятельностью банков, а в большей - с деятельностью специализированных факторинговых компаний (я имею в виду, понимание деятельности клиентов и рисков, связанных с факторингом).



ПАВЕЛ САМИЕВ

*Заместитель генерального директора
Рейтинговое агентство "ЭКСПЕРТ РА"*

состоянии - много специалистов ищут работу (правда, часть бывших специалистов поменяли профиль деятельности и ушли с рынка) при этом есть и вакансии, и их число будет расти.

FBS: Как Вы считаете, решил ли кризис в полной мере проблему дефицита высококвалифицированных кадров в отрасли?

- Не решил, потому что высококвалифицированные кадры будут появляться в большем количестве с развитием рынка. Кризис обычно снимает напряженность как раз с не самыми высококлассными специалистами - их зарплатные ожидания приходят в соответствие с производительностью и отдачей для компании, от того, что экономика испытывает проблемы новые профессионалы не появляется. Их создает развитие, обучение и качественный рост рынка.

FBS: На что, по Вашему мнению, соискателям следует обратить первоочередное внимание при трудоустройстве в факторинговую компанию / банк?

- Прежде всего на то, как давно занимается банк/компания факторингом, каковы ее успехи на этом рынке, занимает ли она достойное место в рейтинге Эксперт РА. Остальные требования уже строго индивидуальны - к самой позиции, оплате труда и условиям работы.

FBS: Как Вы оцениваете кадровый потенциал в России? Достаточен ли уровень образования выпускников ВУзов, для того, чтобы они сразу приступили к работе в факторинговой компании?

- Уровень общеэкономического образования, на мой взгляд, достаточен для того, чтобы выпускники приступили к работе. Но только через 1-2 года работы в отрасли они будут разбираться в этом хорошо. Разумеется, все сложности и специфика факторинга не изучаются в ВУЗах, это достаточно узкая специализация.

FBS: В чем особенность рынка труда в факторинге?

- Особенность в том, что много пересечений с банковскими специальностями, но очень существенная специфика при этом. С одной стороны, это удобно - переток специалистов, возможности пополнения кадрового резерва, с другой - ошибочные ожидания. Банковские профессионалы могут совершенно превратно понимать факторинг как продукт и будут не эффективны.

FBS: Можно ли сегодня говорить о сформировавшемся кадровом резерве в отрасли?

- На мой взгляд, пока еще рано. Вообще среди финансовых отраслей, так можно сказать только о банковском и страховом рынке пока что.



АЛЕКСАНДР ЧЕКРЫГИН
 Руководитель проекта
 Factorings.ru

FBS: Как Вы оцениваете ситуацию на рынке труда в факторинге? Решил ли кризис проблему дефицита высококвалифицированных кадров в отрасли?

- Ситуация на рынке труда не сильно отличается от положения дел на самом рынке факторинга: часть специалистов потеряли работу, а клиенты - факторинговое финансирование. Много неплохих специалистов вынуждены искать работу в других отраслях. Однако это не означает, что факторы полностью укомплектованы кадрами – рынок находится в стагнации и не в состоянии сейчас переварить такой объем безработных специалистов. Проблема нехватки высококвалифицированных кадров не будет решена никогда, по крайней мере, в десятилетней перспективе не стоит ждать ее решения: рынок будет расти, а соответственно нужны будут кадры.

FBS: Пойдет ли финансовый кризис рынку труда на пользу? В чем это проявится?

- Я убежден, что любые кризисные явления идут на пользу. Посмотрите: рынок покинули слабые игроки, многие «вкусные» клиенты поменяли факторов. Кто-то умудряется расти на фоне кризисных явлений, а кто-то теряет. Это нормальный рыночный процесс. В масштабах отдельно взятой компании, к сожалению, не все так. Давайте представим, у Вас работает 10 отличных специалистов по продажам, но компания испытывает проблемы с финансированием, новые клиенты не нужны, а соответственно кормить штат сейлзов нет никакого смысла.

FBS: Какие модели поведения используют Факторы в кризисных условиях? Что стоит изменить той или иной компании, чтобы минимизировать потери и заложить фундамент успешного развития в будущем?

- Моделей поведения не так уж много: свернуть факторинг, затаиться и вырасти на фоне кризиса. Все кто выбрал первую модель обеспечат кадрами и клиентами последних. Тот, кто затаиться и будет ждать перемен, наверное, больше потеряет чем приобретет. Не стоит оценивать кризис как тотальную эпидемию. Да все непросто: низкая ликвидность, высокие риски – это новые условия игры. Так как было до 2008 года больше не будет никогда. Успешное будущее – это правильная стратегия. Растерять команду и клиентов просто, а на восстановление могут уйти годы.

FBS: Как Вы оцениваете перспективы развития рынка. Какие перемены уже очевидны?

- Я смотрю на рынок с оптимизмом. Жаль, что он не покажет роста в этом году, но я уверен, что в 2010 факторы снова будут рапортовать о существенном росте портфелей. Главная перемена – это чистка рядов. Теперь они стройнее и малочисленнее.

FBS: Какие специалисты сейчас наиболее востребованы, изменится ли спрос на них после кризиса? Почему?

- Специалисты по оценке рисков, сейлзы, ТОП-менеджмент. Я бы не стал выделять кого-то одного. Рынок меняется и ему нужны разные специалисты. Дальше – больше: если сейчас

специалисты требуются лишь в те компании, которые ориентированы на рост, то в перспективе ближайшего года мы увидим вакансии от факторов выбравших выжидательную позицию и новых игроков.



ОЛЬГА ГРИЦАЙ
Президент
Ассоциация Факторинговых
Компаний

FBS: Планирует ли АФК проводить образовательные программы и курсы повышения квалификации для специалистов в области факторинга? Насколько востребованы данные мероприятия?

- Да, планирует.

В части образования АФК осуществляет свою деятельность по двум направлениям:

1. Во-первых, это проведение обязательных, в соответствии с действующим законодательством, семинаров (речь идет о противодействии отмыванию доходов, полученных преступным путем). Нами установлен тесный контакт с Росфинмониторингом и с учебным центром Росфинмониторинга, подписано соглашение о сотрудничестве с учебным центром, имеющим лицензию на проведение именно таких специализированных семинаров. Ведется разъяснительная работа с участниками рынка. Говорить о востребованности данных семинаров не имеет смысла, так как по действующему законодательству они являются обязательными для представителей факторинговых компаний, осуществляющих свою деятельность без банковских лицензий.

В этом свете, очень важно донести до факторинговых компаний информацию об обязательных семинарах в Росфинмониторинге!

Обязательная подготовка и обучение кадров должны осуществляться факторинговыми компаниями в соответствии с Положением о требованиях к подготовке и обучению кадров организаций, осуществляющих операции с денежными средствами или иным имуществом, в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. Положение утверждено Приказом Федеральной службы по финансовому мониторингу от 1 ноября 2008 г. N 256.

Цель обучения – получение работниками организации специальных знаний в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, а также знаний по правилам организации внутреннего контроля и соответствующему документообороту¹⁰.

2. Разработка и внедрение специализированных образовательных программ как для сотрудников факторинговых компаний и факторинговых подразделений банков, так и для потенциальных клиентов – представителей МСБ.

Для реализации указанных положений, на базе АФК сформирована специальная рабочая группа, которая займется вопросами образования. В состав рабочей группы вошли представители всех заинтересованных факторинговых компаний.

Основными задачами Рабочей группы по образовательной деятельности являются:

1) Выработка согласованной позиции участников рынка факторинга по решению вопросов, касающихся повышения качества образования и уровня квалификации сотрудников;

2) Разработка «аттестата специалиста рынка факторинга» и правил проведения экзаменов на сдачу указанного аттестата;

¹⁰ С полным текстом интервью об обязательном обучении можно ознакомиться на сайте: www.bsfactor.ru

3) Выработка единых стандартов, правил и регламентов в части развития и повышения качества образования сотрудников факторинговых компаний и банков;

4) Организация и проведение специальных образовательных программ (мастер-классов) в области факторинга с целью повышения квалификации сотрудников факторинговых компаний и банков;

5) Организация и проведение участниками рабочей группы лекций/семинаров по направлению «факторинг» для студентов экономических ВУЗов;

6) Организация и проведение участниками рабочей группы лекций/семинаров по направлению «факторинг» для потенциальных клиентов факторинговой индустрии (представителей сектора малого и среднего бизнеса)

7) Участие в выпуске обучающей литературы (учебники, учебные пособия).

Как уже было отмечено, Ассоциация планирует разработать «Аттестат качества» для специалистов рынка факторинга и заняться последующей аттестацией специалистов. Для получения аттестата качества специалисту факторинговой компании/факторингового подразделения необходимо будет сдать специальный экзамен, вопросы которого позволят выявить наличие знаний в области оказания факторинговых и смежных с ними услуг. Наличие аттестата не будет являться обязательным, а лишь станет своеобразным индикатором знаний и подтверждением высокой квалификации специалиста.



ИЛЬЯ ПОКАМЕСТОВ
 Генеральный директор
 «ФАКТОРингПРО»

FBS: Как Вы оцениваете ситуацию на рынке труда в факторинге? Как повлиял финансовый кризис на расстановку сил на рынке?

- На мой взгляд, рынка труда в факторинг на данный момент как такового не существует, т.к. рынок факторинга находился в стадии формирования даже до кризиса. Кризис лишь усугубил ситуацию, большое количество действительно квалифицированных специалистов, остались без работы. Сегодняшние реалии - это малая привлекательность имеющихся на рынке вакансий и их дефицит. Однако, именно кризис подтолкнул ряд менеджеров к созданию новых проектов, что, несомненно, хорошо отразится на развитии инфраструктуры рынка.

По расстановке сил на рынке сложно сказать что-то определенное, так как кризис еще не закончился. Рынок и до кризиса был не прозрачен, поэтому, что происходит в "выживших" компаниях - пока неясно.

FBS: Как Вы считаете, решил ли кризис в полной мере проблему дефицита высококвалифицированных кадров в отрасли?

- На мой взгляд, кризис еще больше обострил проблему дефицита квалифицированных кадров: остановил приток "новой крови", многие квалифицированные специалисты либо переместились в другую отрасль, либо находятся в вынужденном "простое". Менеджеры пока не спешат снижать свои зарплатные ожидания, а работодатели, пользуясь кризисом, снижают предлагаемые оклады.

Кризис закончится, и дефицит кадров будет осуществляться острее. Особо хочу отметить дефицит специалистов с международным опытом, необходимых для прихода иностранных игроков на рынок.

FBS: В чем особенность рынка труда в факторинге?

- Я бы не стал акцентировать внимание на особенностях рынка, хочу лишь подчеркнуть его потенциал. Рынок молодой и достаточно узкий.

FBS: Вы преподаете курс "Факторинг" в Московском государственном университете экономики, статистики и информатики сложно ли общаться со студентами? Как Вы считаете, достаточен ли уровень образования выпускников ВУЗов, для того, чтобы они сразу приступили к работе?

- Говоря о нынешних студентах, не стоит характеризовать всех с отрицательной или положительной стороны. Каждого необходимо рассматривать в отдельности. Есть одаренные, талантливые ребята, с которыми интересно общаться.

Мы ежегодно проводим конкурсы студенческих работ, и рады, что данные мероприятия нашли широкий отклик у молодежи.

Я увлечен преподаванием, для меня это процесс взаимовыгодного обмена - эмоциями, знаниями, жизненным опытом. 10 моих студентов работают в факторинге и уже достигли определенных успехов. Я рад, что участвую в процессе воспитания кадров.

FBS: В недавнем прошлом рынок труда в факторинге характеризовался как "красный океан" для Факторов, сегодня ситуация диаметрально. Так ли хороша конкуренция соискателей на рынке, кто выигрывает в этой борьбе?

- Конкуренция на рынке высока и выигрывает самый профессиональный кандидат. Это правильно, хотя порой присутствуют и иные мотивы для приема кандидата на работу, и, к сожалению, они не всегда этичны. В прочем, методы расставания также далеки от цивилизованных. Поэтому, хочу призвать работников отстаивать свои права, а работодателей - соблюдать моральные принципы.

FBS: Собираетесь ли Вы в дальнейшем на регулярной основе выпускать журнал о факторинге? Что случилось с журналом "Факторинг и торговое финансирование", связано ли закрытие единственного специализированного издания о рынке с кризисом?

- Выпуск журнала временно приостановлен по финансовым причинам. Но это был важный и интересный проект, который нашел широкий отклик в России и за рубежом. Поэтому, мы планируем его продолжить. Уже в конце октября журнал предстанет в новом виде с новыми издателями, но возможно не в таком широком формате.

FBS: Ваши прогнозы относительно дальнейшего развития рынка.

- Надо быть провидцем, чтобы сказать что-то определенное. Я воздержусь от прогнозов, но уверен, что у нашей отрасли есть будущее. Поэтому сейчас главное, чтобы рынок переходил в другое качество: оставался таким же активно растущим, но, чтобы рост не был в ущерб отрасли. Необходимо работать над инфраструктурой, репутацией и сервисом.

FBS: Как Вы считаете, можно ли построить карьеру в кризис?

- Кризис дает отличный шанс построить карьеру, главное правильно им воспользоваться. Для этого нужна сильная воля, горячее желание добиться цели и, конечно, удача.

FBS: Ваш совет молодым специалистам / соискателям работы в отрасли: как построить карьеру, с чего лучше начать?

- Главное стремиться развивать свой потенциал и приобретать новые знания. Каждый день делать то, что приближает к цели и, никогда не останавливаться на достигнутом, даже, если кажется, что стремится больше не к чему.

7. КАРЬЕРНЫЕ ИСТОРИИ

Каждый человек отдает работе большую часть своей жизни, мы проводим на рабочем месте 5 дней в неделю, 2000 часов в год, но успех приходит не ко всем. Как поймать удачу «за хвост»? Наши эксперты решили поделиться своими формулами успеха.

КАК ПОСТРОИТЬ КАРЬЕРУ, С ЧЕГО ЛУЧШЕ НАЧАТЬ И КАКИЕ КАЧЕСТВА РАЗВИВАТЬ?

Евгений Заправский, генеральный директор ООО «ИКТ-Факторинг»:

Для того чтобы построить карьеру в той или иной отрасли, необходимо упорство и настойчивость. Также для карьерного роста необходимо каждодневное совершенствование профессиональных навыков, что позволяет человеку, каждый день быть на одну-две ступени выше, чем все остальные. Карьерный рост в факторинговом бизнесе зависит от самого кандидата, если человек по своей сути карьерист, умеет и самое главное любит анализировать ситуацию на рынке, оценивать риски и считать деньги, то у него все обязательно получится.

Опираясь на свой опыт, я могу сказать начинающим специалистам, что я в начале своей карьеры тоже начинал с малого, а именно с прохождения практики в Банке в течение четырех месяцев. Это позволило мне выбрать то направление в банковской сфере, которое больше всего мне подходит. Факторинг, на сегодняшний день, одно из перспективных направлений в финансовой сфере, поэтому я выбрал именно это направление.

Путь от практиканта до Руководителя факторинговой компании не быстрый и включал несколько ступеней – специалист отдела, главный специалист отдела, заместитель начальника отдела, начальник отдела, руководитель.

Владимир Емельянов, Директор по развитию ООО «Смарт», Владелец САФО «SmartFactor»:

Все зависит от цели. Если человек хочет занять определенный пост, например, мидл- или топ-менеджера – это одна стратегия. Тут ставка делается на индивидуальные лидерские или приспособленческие качества, практика нам показывает, что для этого даже не нужно быть специалистом в той или иной области. Достаточно позиционировать себя в нужный момент успешным управленцем.

Есть другой путь – профессиональный. В этом случае нужно быть отличным специалистом в своей и смежных областях, иметь навыки управления коллективом, тогда появляется шанс сделать карьеру за счет собственных навыков и знаний.

Самый сложный путь – командное продвижение. Тут результат зависит во многом от результата команды. В команду люди подбираются с учетом личностных и профессиональных качеств, знаний, потенциала развития. Не всем удается удержаться в команде. Иногда человек, поработав, выбирает путь индивидуального продвижения, иногда команда вынуждена отказаться от сотрудничества с человеком, если их цели и задачи расходятся, или человек останавливается в своем развитии и начинает не соответствовать растущим профессиональным требованиям.

Виктор Носов, директор департамента факторинговых операций ОАО “Промсвязьбанк”:

Учиться, учиться и еще раз учиться. Стараться вникать во все подробности, доходить самому до всех деталей, мыслить нестандартно и нешаблонно, оставаясь в рамках установленных регламентов и ограничений. В факторинге нужно работать, а не строить карьеру. Карьера сама найдет того, кто достоин, кто ориентирован на рост и самосовершенствование.

Константин Овчаров, начальник управления факторинга ЗАО “ЮниКредит банк”:

Построение карьеры в любом бизнесе требует большой самоотдачи. В нашем понимании вопроса построение карьеры в факторинговом бизнесе (в российских условиях) связано, как правило, с участием в развитии бизнеса (компании, подразделения банка) с нуля. Это и ненормированные нагрузки, и необходимость адаптироваться к постоянным изменениям бизнес процесса (или инициировать такие изменения), необходимость преодоления предвзятого отношения к новому продукту со стороны клиентов. В таких условиях от сотрудника требуется полная «включенность» в бизнес процесс, гибкость мышления и проявление всех необходимых деловых качеств. Новичкам можно посоветовать быть сориентированными в своем подходе на команду.

Владимир Колодяжный, начальник управления факторинговых операций ОАО “Номос-банк”:

Многое зависит от желания кандидата - где он хочет работать и в качестве кого. Но самое главное – необходимо набраться терпения и проявлять как можно больше упорства, по крайней мере, на первоначальном этапе. А также регулярно пересматривать свои целевые ориентиры.

Юрий Шаранов, начальник управления АКБ “Союз”:

Стандартного совета быть не может. На каждом направлении, на каждой должности свой путь к звездам. Я считаю, нельзя стать настоящим генералом, не пройдя весь сложный путь. Просто образования зачастую не достаточно, должна быть еще и мудрость, которая приходит с годами. Приведу пример корпоративного клиентского менеджера – кто он? На мой взгляд, это, определенно, в прошлом кредитчик или аналитик, который понимает бизнес клиента изнутри, а не только внешнюю канву. Во-первых, это первая ступень риск менеджмента, а во-вторых, он лицо компании – высоко профессиональный представитель.

Игорь Сидоренко, ЗАО “Русский Банк Развития”:

Главное выбрать правильное для себя направление развития. Понять, что ближе и в каком направлении хочется развиваться. Ставить цель и достигать ее. Не останавливаться на достигнутом, стремиться развивать свой потенциал и приобретать новые знания.

В словаре иностранных слов карьера истолковывается как успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и др. деятельности или как род занятий, профессия (Словарь иностранных слов. Под редакцией Ф.Н. Петрова и др. М., 1988).

Наверное, для всех очевидно, что когда говорят о карьере, то прежде всего имеют в виду продвижение в какой-то конкретной области деятельности человека как личности и как субъекта деятельности.

Каждый начинает свои восхождения по карьерной лестнице с разных этапов. Кто-то с самых низов, а кто-то начинает на 2 -3 ступени выше, чем все остальные. Я же свою карьеру начал выстраивать с самых низов, а именно с прохождения практики в одном из московских банков. Прохождение практики, в большинстве случаев, не предусматривает оплату, но тем самым это является переходом, мостиком из мира теории, преподаваемой в институтах и университетах, в мир практики.



Евгений Заправский
 Генеральный директор
 ООО «ИКТ-Факторинг»

Показав все свои теоретические навыки на практике, мне предложили должность специалиста кредитного департамента, что по своей сути является большим толчком и первой ступенью в карьерном начинании.

Данная позиция не представляла собой получения больших доходов, т.к. в карьере не всегда правильно и полезно гнаться только за большой прибылью, в первую очередь это получение новых знаний для достижения будущих целей и для завоевания новых ступеней в карьерной лестнице.

Данная позиция помогла мне приобрести те незаменимые навыки практической работы, которыми я, в какой-то мере, пользуюсь и по сей день.

Научившись анализу, общению и получив достаточный багаж знаний для дальнейшего прыжка, я решил сменить один финансовый инструмент на другой.

Меня пригласили на должность Главного экономиста управления факторинга в один из московских банков.

Услуга «факторинг» в наше время находится на стадии активного роста и это дает большие возможности для построения карьеры и получения новых навыков и нового багажа знаний. Это позволило мне встать на новую ступень и получить должность Начальника отдела финансового контроля и мониторинга управления факторинга.

На данный момент, работая Руководителем Факторинговой компании, могу сказать, что имея все перечисленные случаи в виду, в психологическом ключе освещая проблему карьеры, нельзя игнорировать ее социально-психологический аспект. Сделал ли человек блестящую карьеру или она у него не состоялась, достиг ли он действительных успехов в своей деятельности или эти успехи иллюзорны? Это решают и оценивают люди, окружающие конкретного человека, прежде всего работающие в той же сфере, и все другие. Как известно, А. Саврасов умер в нищете, трагичным был конец жизни и у В. Ван Гога. Однако последующие поколения по-иному оценили

их подвижничество служению искусству и значение вклада, который они внесли своей деятельностью в мировую культуру.

Таким образом, совершенно необходимо при анализе карьеры человека различать настоящую карьеру, когда продвижение его в деятельности и достигаемые в ней успехи теснейшим образом сопрягаются с его личностным и субъектно-деятельностным (прежде всего профессиональным) развитием, и те, которые в ней имеют формальный, показушный характер и не подкрепляются объективированием соответствующего задачам выполняемой им деятельности личностного и профессионального потенциала, сплошь да рядом из-за отсутствия такового.

Одновременно в подобных случаях надо видеть и некомпетентность тех общностей и лиц, которые людям — в личностном и профессиональном отношениях пустоцветам — помогают делать карьеру. Правда, такая с позволения сказать помощь осуществляется и по другой причине: есть категория руководителей, для которых главное в человеке, которому они открывают путь вверх, не его талант, не высокий профессионализм, а послушание последнего, отсутствие у него собственного мнения и то качество, которое принято называть личной преданностью.

Так что в заключение приходится повторить: состоялся ли человек как подлинный профессионал, сделавший действительно карьеру в главной для него области труда, объективный ответ на этот вопрос в определенных случаях надо ждать не от ближайшего окружения и даже не от его современников, а от следующих поколений.

С чего начинался Ваш путь, как пришли в факторинг, где работали и получали опыт?

Моя работа в факторинге началась с практики. В 1995-1996 годах банк Российский кредит дважды проводил конкурс по выбору лучших студентов лучших московских ВУЗов. В то время я учился в Российской Экономической Академии им. Г.В.Плеханова и оба раза становился именованным стипендиатом этого конкурса и даже получил наибольшую стипендию из 24 возможных. Получение стипендии давало право на прохождение практики в банке, которая была обязательна в Академии, а в моем случае ее требовалось пройти по специальности «Финансы и кредит», специализации «Банковское дело».

Я был направлен на практику сроком на 3 месяца, а через 1,5 месяца я был уже зачислен в штат Отдела факторинга, который только планировал проводить операции по факторингу. Отдел в тот момент состоял всего из 3 человек. Трижды с интервалом в 3 месяца получал повышение в должности и довольно быстро занял позицию ведущего специалиста.

Работа была очень интересная, т.к. бизнес не просто ставили с нуля, а фактически изобретали. Не было еще даже привычного нам теперь Гражданского кодекса, многие термины придумывались на ходу, помогало общение с международными Ассоциациями FCI и IFG, которым занимались Трейвиш Михаил Ильич и Огоньков Роман Владимирович. Моей задачей являлась разработка нормативно-методологической документации (порядки, договоры, методики, бухучет), т.е. создание и формализация технологии.

Следующей задачей стала автоматизация процесса проведения операций. К этому времени мы смогли расширить штат и приступить к реализации этой задачи. Одновременно с этим было необходимо обеспечивать обслуживание первых факторинговых клиентов. Кстати, для многих на нашем рынке отдел факторинга Российского кредита стал отправной точкой в факторинге. Из семи человек состава отдела в 1998 году шесть продолжают свою работу в этом направлении, причем пять из них в разное время руководили или руководят сейчас факторинговым бизнесом в различных банках.

В 1998 году, примерно за месяц до кризиса мы создали промышленную технологию проведения факторинговых операций. К сожалению, вскоре мы услышали: «Всем спасибо, все свободны - кризис».

В 1999 году команда Российского кредита разделилась и приступила к реализации проектов внедрения факторинга в НИКойле и Пробизнесбанке. Я возглавил проект в Пробизнесбанке, был назначен на должность Заместителя начальника Департамента активно-пассивных операций с целью создания Отдела факторинга. Затем занимал должности Начальника Отдела факторинга, Заместителя начальника Кредитного Управления.

В 2001 году я был приглашен в Связь-Банк на должность Начальника Управления долговых обязательств. Одним из направлений деятельности этого Управления являлось проведение факторинговых операций.



Владимир Емельянов
 Директор по развитию
ООО «Смарт»,
 Владелец САФО
«SmartFactor»

Далее почти три года я занимался созданием и развитием факторинга в банке Диалог-Оптим. А в 2004 году был приглашен в Национальную факторинговую компанию. Где был Советником Председателя Правления, возглавлял Дирекцию по развитию бизнеса в Центральном федеральном округе, создал агентскую сеть продаж.

Затем был переведен на работу в материнский для НФК банк – Уралсиб, где возглавил Дирекцию факторинга.

В 2006 году был приглашен в МДМ-Банк, для создания факторингового бизнеса. Этот проект для меня оказался самым интересным и успешным, на мой взгляд, т.к. мне удалось завершить формирование команды, которая совместно со мной реализовывала этот проект. Думаю, что сегодня это наиболее профессиональная команда на рынке. Ну, а качество и технологичность обслуживания смогли оценить клиенты. В итоге этот проект показал высочайшие темпы роста портфеля при отсутствии проблемных и просроченных активов.

Сожалею, что сменившиеся акционеры банка в условиях финансового кризиса отказались от факторингового направления. Но все, что ни делается - делается к лучшему. Поэтому сейчас мы, как команда, сконцентрировались на дальнейшем развитии нашей системы автоматизации – САФО «SmartFactor», консалтинге в области факторинга и активно прорабатываем вопрос создания факторинговой компании.

Кто оказал влияние на профессиональный путь?

Приходилось работать с разными людьми, но всегда легко вспоминается лучшее. Я очень благодарен руководителям, которые помогли мне сформироваться, как специалисту, и своим примером способствовали укреплению человеческих качеств, которые я ценю в людях. Хочу поблагодарить за опыт и возможность общения: Панина Алексея Вячеславовича, Легкобытова Кирилла Даровича, Шурку Андрея Адольфовича, Бормашову Лидию Михайловну, Машталяра Олега Александровича. Об этих людях я всегда вспоминаю с удовольствием и благодарностью.

Легким ли был карьерный путь?

Ничто стоящее не дается легко. Но процессом и результатом я доволен.

Что Вы можете посоветовать начинающим специалистам?

Видеть перспективу и упорно идти к цели, постоянно повышая свой профессиональный уровень.

Творческие и бизнес мечты?

Среднесрочные мечты просты. Сделать САФО «SmartFactor» отраслевым стандартом автоматизации факторинга в России и странах СНГ. Создать лучшую факторинговую компанию от Курил до Британских морей.

В финансовой сфере я работаю с 2005 года и специализируюсь на управлении рисками. Моя карьера началась с оценки кредитных рисков розничного сектора в одном из московских банков. Но уже через год я получил предложение от Royal Bank of Scotland Group (RBS) войти в группу аналитиков по управлению корпоративными кредитными рисками. В то время RBS проходил аттестацию на соответствие принципам Basel II. Одним из необходимых условий получения аттестата соответствия для банка, была разработка методик, удовлетворяющих требованиям Basel II AIRB, а также построение моделей оценки риска согласно разработанным методикам. Перед создаваемой командой ставились задачи не только по формированию процессов риск менеджмента, удовлетворяющих всем требованиям регулятора, но и требовалось построение системы анализа кредитного портфеля.

Наша команда решала задачи по исследованию структуры кредитного портфеля, выявлению применимости методов оценки рисков, построению математических моделей. В рамках задачи анализа портфеля и оценки эффективности работы с просроченным финансированием я познакомился со спецификой факторинговых операций. Детальный анализ показал необходимость построения набора моделей оценки риска для факторингового бизнеса RBS Invoice Finance, который является одним из самых прибыльных, а значит и приоритетным направлением в банковской группе RBS.

Мне очень повезло с куратором проекта от бизнеса, который возглавлял департамент рисков RBS IF. Он терпеливо и очень подробно объяснял все нюансы работы с клиентами и дебиторами, большое внимание уделял причинам возникновения дефолтов и возможным признакам мошеннических схем. Помимо знания бизнеса «до мелочей» он заряжал коллег энтузиазмом и, порой, чересчур эмоциональным отношением к факторингу, о котором он рассказывал как о своем детище – и тому есть оправдание – он строил этот бизнес «с нуля». Благодаря ему мы, риск аналитики, смогли познакомиться с работой клиентских менеджеров, андеррайтеров, факторингового комитета и узнать весь путь движения заявки клиента до момента предоставления финансирования. Именно участвуя в этом проекте, я понял, насколько важна поддержка со стороны бизнеса. Без понимания бизнеса невозможны получение адекватных результатов и интерпретация взаимосвязей при построении моделей, особенно в тех случаях, когда данных оказывается недостаточно для подтверждения гипотез.

В настоящий момент, вернувшись в Россию, я продолжаю работать в факторинге. Сложившаяся ситуация в экономике ставит перед риск менеджерами всех финансовых учреждений новые задачи. В условиях кризиса, прежние подходы к оценке риска не дают надежных результатов и для качественно построенного бизнеса необходимо разрабатывать новые синтезированные методы. При разработке методик необходимо учитывать лучшие международные практики и новейшие тенденции в управлении рисками.

Безусловно, мой опыт работы в RBS способствует разработке методик, как учитывающих текущий климат в экономике, так и отражающих международную практику преодоления



Олег Санников

Начальник отдела методологии и портфельного анализа

ВТБ Факторинг

экономических спадов. В условиях активного роста факторингового портфеля необходимо уметь проводить анализ, объяснять тенденции и выявлять риски, а также адаптировать полученные данные к действительности, чтобы не делать ошибочных выводов и не пускаться по пути ложных зависимостей.

В заключение, начинающим специалистам хочу дать рекомендацию, которую я получил от руководителя департамента рисков RBS IF, при подготовке нового проекта по анализу кредитного портфеля, обязательно следует познакомиться со всеми элементами производственной цепочки, участвующими в бизнес процессе, чтобы при выполнении проекта, иметь четкое и исчерпывающее представление о бизнесе. Без ясного понимания всех этапов бизнес процесса анализ не принесет желаемых результатов.

История моего знакомства с факторингом, как и у многих, началась с известного АБ «ИБГ «НИКойл». В начале 2000 года еще до покупки Автобанка и слияния с Уралсибом, НИКойл был, на мой взгляд, самым инновационным, технологичным и, как принято говорить, прозападным банком. Поэтому неудивительно, что именно этот банк в то время уделил факторингу такое большое внимание и собрал команду энтузиастов, проактивных молодых специалистов, которые за несколько лет превратили тогда еще малоизвестный банковский продукт в целую индустрию. Спустя некоторое время многие из специалистов этой команды смогли запустить и развить этот продукт в других финансовых учреждениях, преимущественно банках. Западная практика показывает, что факторинг лучше и активнее развивается в отдельных компаниях, а не в банковских структурах, в 2004 году этому примеру последовал и Уралсиб, выделив факторинговый бизнес в отдельную компанию – Национальную Факторинговую Компанию (НФК), пусть даже и с банковской лицензией.



Марина Стешина
Начальник отдела клиентского обслуживания департамента факторинговых операций
Банк «Сосьете Женераль Восток»

Поначалу моя карьера развивалась в операционной, отчасти бухгалтерской сфере. Я начала с обычного простого клерка – с младшего специалиста в отделе клиентского обслуживания, и в течение следующих 3-х лет я планомерно продвигалась по служебной лестнице. Еще с институтских времен я привыкла творчески и глубоко относиться к любимому делу, коим для меня стал факторинг. Клиентский менеджер должен знать все о своем клиенте: о его бизнесе, о его финансах, о взаимоотношениях с покупателями, об обстановке в коллективе и т.д. Чем ближе и теснее клиентский менеджер контактирует с компаниями – клиентами, тем меньше вероятность риска мошенничества. Как подтверждает западная практика риск мошенничества и подлога является для факторинга самым распространенным, но сложно предсказуемым. Мировая практика пока не знает других методов выявления и борьбы с ним, кроме как доскональное знание «своего клиента» и своевременное реагирование на любые изменения в компании.

Время не стоит на месте, а вместе с ним и человек. Расцвет факторинговой индустрии России в начале 2000 годов привел к тому, что на рынке стали появляться новые игроки, в том числе иностранные. Одним из них стал и ЗАО «БСЖВ», являющийся дочерней компанией французского банковского концерна Societe Generale. В начале 2005 года в структуре банка был создан Департамент Факторинговых операций, который функционирует до сих пор. По своей натуре, я человек трудолюбивый, что чаще всего ценится в сотрудниках. Думаю, именно это качество сыграло главную роль в том, что в новую команду меня пригласил коллега, с которым я работала в НФК (Уралсибе).

Как и любой новый проект, запуск факторингового бизнеса в БСЖВ потребовал от нашей команды проявления максимума профессионализма, трудолюбия, терпения. Уверена, что именно благодаря нашим первым начинаниям этот бизнес до сих пор эффективно существует в БСЖВ, пусть даже и с обновленной командой. В БСЖВ я возглавляю отдел клиентского обслуживания, который включает в себя 2 функциональных направления: развитие клиентских отношений и операционная поддержка. В настоящее время главными задачами моего подразделения является, с

одной стороны, способствование минимизации возможных потерь от неплатежей дебиторов и клиентов, с другой стороны, поддержание и развитие текущего клиентского портфеля.

За 9 лет в факторинге я смогла накопить достаточно большой опыт, который помимо практического применения был изложен в ряде публикаций специализированных журналов и в практическом пособии «Факторинг: продажи, технологии, риск-менеджмент».

Если говорить о том, какой я вижу дальнейшую свою карьеру, то могу сказать, что я не тороплю время, пусть все идет свои чередом. Опыт других людей с успешной карьерной историей не раз убеждал в том, что ключевыми составляющими успеха являются: профессионализм, трудолюбие и умение общаться и взаимодействовать с людьми любого уровня.

Родился 02 июня 1981 года в городе Корсаков Сахалинской области. В 2003 году успешно окончил Тольяттинскую Академию Управления (ТАУ) по специальности «Финансы и Кредит».

Профессиональную деятельность я начал в 2001 году, будучи студентом третьего курса. Работал в отделе кредитования юридических лиц в Потенциал Банке г. Тольятти. Начало профессиональной деятельности и параллельное обучение в университете, послужило наработкой хорошей практической базы, что впоследствии, по окончании университета придало мне хорошие конкурентные преимущества по сравнению со студентами, закончившими университет и не имеющими практического опыта работы.



Дмитрий Малов
Начальник Управления факторинга
ЗАО «КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК»

В 2005 году меня пригласили на должность Директора Представительства Средневолжской Факторинговой Компании (СФК). К этому времени для меня факторинг, как финансовый продукт, уже не был новым, т.к. еще работая в Потенциал Банке, я активно интересовался данным направлением деятельности. В СФК в мои обязанности входило руководство представительством и привлечение новых клиентов. За время работы размер портфеля факторинга Самарского представительства был увеличен вдвое, чем я горжусь, т.к. у клиентов еще не было понимания сути факторинга, многие дебиторы отказывались подписывать уведомления об уступке денежных требований, а те, кто подписывал, по старинке продолжали перечислять денежные средства поставщикам. Приходилось по многу раз общаться и с клиентами и дебиторами, объясняя удобство схемы факторинга для обеих сторон, прежде чем заключить договор факторинга с клиентом и начать финансирование поставок. Также, долгое время не был решен вопрос с лицензированием факторинговой деятельности, что вызывало сомнения у клиентов в правомерности оказания факторинговых услуг не банковскими организациями.

С 2006 года работал в Пробизнесбанке и НОМОС банке на руководящих должностях, где получил большой опыт. В Пробизнесбанке занимался развитием факторинга в Самарской области, в НОМОС банке развивал факторинг в регионах.

С февраля 2008 года возглавляю Управление факторинга ЗАО «КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК», где создал управление с нуля. Основная проблема, с которой мне пришлось столкнуться в процессе создания Управления факторинга – это процесс согласования и внедрения в Банке нормативной базы, регламентирующей деятельность Управления факторинга. Но при всем при этом уже в конце мая 2008 года данный процесс был завершен, и мне удалось профинансировать первую поставку. Началась вторая фаза – активное привлечение клиентов на факторинг, в разгар которой (с середины октября 2008 года) под давлением мирового финансового кризиса и не стабильности экономики, нами было принято решение о приостановке привлечения новых клиентов на факторинг, при этом мы всегда выполняли взятые на себя обязательства перед действующими клиентами. В течение 5 месяцев выдержанной паузы и постоянного мониторинга финансового состояния наших действующих и потенциальных клиентов, мы снова активно начали привлекать на факторинг. С середины марта 2009 года было одобрено более 40 компаний, притом, что мы ограничили список

возможных дебиторов, включили в список только основные крупные федеральные сети, на которые стали принимать риски и это дало свои результаты, просроченной дебиторской задолженности в нашем портфеле нет. На сегодняшний день, комиссии в нашем Банке по факторингу являются одними из самых низких на рынке, что привлекает в наш Банк все больше компаний заинтересованных в росте своего Бизнеса за счет использования факторинга. В наших планах на 2010-2011 гг. войти в десятку крупнейших Факторов по объему портфеля.

Я преподаю курс «Факторинг» в Тольяттинской Академии Управления. Обучение студентов, на мой взгляд, является более эффективным, если передаваемые теоретические знания, подкрепляются практическим опытом. Студенты - это будущие Финансовые директора компаний и руководители Банков, уже в период обучения в университете получают знания о факторинге, что, несомненно, в будущем поможет им эффективно работать с данным финансовым инструментом. Возможно, чья-то карьера напрямую будет связана с факторингом.

Факторинговый рынок в России достаточно молодой и наиболее динамично растущий, в связи с этим спрос на профессиональных сотрудников в данной области всегда был выше в сравнении с другими сферами финансовой деятельности из-за нехватки специалистов на рынке труда.

Начинающим специалистам хотелось бы посоветовать упорства и веры в себя и в свои силы в это беспокойное и трудное время.

У меня всегда вызывали восхищение люди, которые пытались изменить мир в лучшую сторону, брали на себя ответственность, внедряли новые технологии, шли впереди и вели за собой людей. Не бойтесь менять в своей жизни ничего. Сейчас время грамотных и успешных людей, а успех и удача сопутствуют смелым людям. Но нельзя забывать о необоснованных рисках, которые могут привести к непредвиденным и неоправданным потерям, особенно в кризисное время.

Как принято, все начинается с образования. Если говорить о четком понимании того, как правильно построить карьеру, оно появилось не сразу. Окончив Государственный Университет Управления по специальности «Экономист-Системотехник», я очень верил в то, что в этом направлении найду и, в конечном итоге, реализую себя. Такие специалисты, чаще всего, работают в сфере IT или консалтинге.

Я выбрал IT как первую ступеньку, но проработал там недолго. В какой-то момент мне предложили поменять профессию и я, в силу ряда причин, не отказался. Моим новым местом работы стал банк «НИКойл», где я занимался анализом клиентов и дебиторов на предмет возможных негативных факторов, влияющих на платежеспособность. Это был 2004 год. Рынок факторинга, в то время, рос, удваиваясь каждый год. Работа была разнообразной и интересной. Я очень благодарен команде профессионалов, благодаря которым я приобрел необходимые знания и, самое главное, расставил для себя приоритеты на будущее.



Игорь Сидоренко
ЗАО «Русский банк развития»

Стоит упомянуть, что за время моей работы, с 2004 по 2006 год, в корпорации она сменила название на «Уралсиб-Никоил», а потом факторинговый бизнес был выведен в отдельную компанию с банковской лицензией «Национальная факторинговая компания «Уралсиб-Никоил»(а следом просто «Банк НФК»).

В 2006 году я понял, что факторинговая, а, тем более, банковская, деятельность не ограничивается кредитным контролем, и мне необходимо получить опыт в других направлениях внутри факторинга. В каких? Это был главный вопрос для меня, ведь я еще очень отдаленно понимал, как работает этот бизнес. Поиски работы привели меня в замечательный проект «Русского банка развития», где факторинг только начинался и можно было охватить максимальный спектр направлений. Именно тут, в «РБР», я смог для себя открыть необходимые знания и реализовать множество интересных идей.

Одним из основных стимулов развития для меня был проект по созданию автоматизированной системы управления «Актив-Факторинг». Имея образование в сфере информационных систем, я очень хорошо знал недостатки существующих программ и всегда стремился повысить их эффективность по многим направлениям. Можно сказать, что участие в проекте автоматизации факторингового бизнеса стало базой для понимания многих процессов и операций. Мы опирались на хороший опыт, ведь система НИК-фактор, используемая в «НФК», является одной из самых сбалансированных и развитых на рынке факторинга.

Т.к. любая автоматизация неразрывно связана с методологией и обследованием предметной области, в процессе разработки проекта приходилось расширять свои знания, в чем мне очень помогли люди, с которыми мы бок о бок прошли путь становления бизнеса и успешно миновали точку окупаемости.

Эффективная команда профессионалов плюс необходимые инструменты – вот залог успешности любого бизнеса. Автоматизация позволила нам не терять время на ежедневные операции, она заменила нам CRM и позволила ускорить процедуры анализа.

Известно, что внутри банка факторинг чувствует себя младшим братом кредитования. Обычно все упирается в понимание акционеров банка. Нам повезло, что позволило увеличить объем портфеля, при этом, не снизив его качество. Мы достигли высоких рейтингов, а с наступлением кризиса успешно закрыли всю задолженность.

Сейчас наступили очень непростые времена для факторинга, и на повестке дня риск менеджмент и коллекторские услуги. Стоит задуматься об эффективности вашего бизнеса.

Как мне кажется, карьера в любой области должна быть как можно более линейной и предсказуемой.

Любому человеку для управления в будущем необходимо пройти многие этапы в прошлом и правильно ставить цели в настоящем.

Успешный профессионал должен быть выдержан, как дорогое французское вино. Это не дело одного-двух лет, надо четко понимать (и устранять) свои недостатки, использовать преимущества.

Безусловно, кто-то вливается в бизнес стремительно и быстро, кому-то требуется на это несколько лет. Но результатом успешного карьерного роста должен во всех случаях стать человек, прошедший через многие ступени развития.

В факторинг я пришел достаточно витиеватым путем. Начиная свою карьеру на финансовых рынках как трейдер по ценным бумагам в Компании Битца-Инвест. Изначально я занимался акциями, потом, с учетом ситуации 97-98 годов прошлого столетия, начал заниматься долгами и долговыми ценными бумагами. В 2001 году я пришел в Банк Церих, где изначально тоже занимался операциями с векселями третьих лиц, а затем сформировал и руководил направлением по привлечению пассивов (собственная вексельная программа, депозиты). К концу 2005 года, когда руководство Банка Церих предложило мне возглавить факторинговое направление, я наработал неплохие навыки по развитию направлений бизнеса и продвижению банковских продуктов, а так же имел достаточные знания и опыт в части финансового анализа и риск-менеджмента. На тот момент факторинговое направление в банке уже существовало, появившись изначально для нужд нескольких клиентов банка. Необходимо было, с учетом представления акционеров о соотношении доходности и риска, существующей системы принятия решений и на фоне пристального внимания ЦБ РФ, отстроить бизнес-процессы, создать продукт позволяющий продавать факторинг на открытом рынке и выйти на объемы портфеля и доходов, необходимые для безубыточности направления, как одного из центров прибыли. К осени 2006 года поставленные цели были достигнуты.



Сергей Рязанцев
Независимый эксперт

В 2007 год я перешел на работу в КБ «Москоммерцбанк», на должность начальника Управления факторинга. В конце ноября был уволен из КБ «Москоммерцбанк», как бы по собственному желанию. На сегодняшний день являюсь директором по развитию компании, занимающейся аудиторской и консалтинговой деятельностью.

Тем, кто только начинает строить свою карьеру, я посоветовал бы не гнаться за максимальной зарплатой, а идти туда, где есть больше возможностей для развития и роста профессиональных качеств, в том числе в бизнес, который находится на стадии развития и становления.

Я считаю, что для развития карьеры важна готовность к самостоятельному принятию решений и взятию на себя ответственности за эти решения.

Думаю, что сегодня далеко не лучшее время для факторинга и людей, которые в нем были или хотят в него прийти (вернуться), но уверен, что у этого бизнеса есть будущее.

Буду ли я в факторинге – не знаю. Не могу сказать, что я всегда мечтал заниматься именно факторингом и мечтаю заниматься только им. Мне интересно что-то строить, созидать, оптимизировать, доводить до ума. Думаю, что этим я и буду занимать в будущем, возможно, создавая уже свой бизнес, поскольку, как показал кризис, когда работаешь на дядю, дядя может оказаться не родным. Хотя, конечно, интересные и перспективные предложения на позиции наемного менеджера я пока со счетов не сбрасываю.

ОРГАНИЗАТОР ИССЛЕДОВАНИЯ

Factoring Business Solutions - первая российская консалтинговая компания, созданная с целью оказания комплексных услуг участникам рынка факторинга. Мы предоставляем независимые, объективные и ориентированные на индивидуальные потребности клиента решения на различных стадиях развития бизнеса: будь-то start-up проекты, либо корректировка отдельных направлений, структурирование процессов, формирование команды под определенные проекты, а также подбор сотрудников на заданные позиции.

Направления деятельности:

- ☛ Построение факторингового бизнеса «под ключ» / реализация start-up проектов:
 - Создание бизнес-плана проекта;
 - Разработка организационной структуры и штатного расписания факторинговой компании;
 - Разработка линейки факторинговых продуктов и создание договорной базы;
 - Разработка учетной и налоговой политики компании;
 - Создание эффективной системы риск-менеджмента;
 - Автоматизация факторинговых операций.
- ☛ Реинжиниринг бизнес процессов
- ☛ Кадровый консалтинг:
 - Поиск и подбор специалистов, менеджеров среднего звена;
 - Подбор топ-менеджеров;
 - Аутстаффинг;
 - Аудит персонала;
 - Проверка деловой репутации сотрудника / кандидата;
 - Оценка профессиональных качеств кандидата / специализированное тестирование;
 - Составление психологического портрета сотрудника / кандидата.
- ☛ Проведение маркетинговых исследований рынка факторинга
- ☛ Организация и проведение обучающих семинаров
- ☛ Содействие привлечению и размещению инвестиций на российском и международном рынках факторинговых услуг.