



**Финансовая академия
при Правительстве Российской Федерации**



**ФИНАНСОВАЯ АКАДЕМИЯ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА

ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

**доктор экономических наук, профессор
ДЕНИСОВА А.Л.**

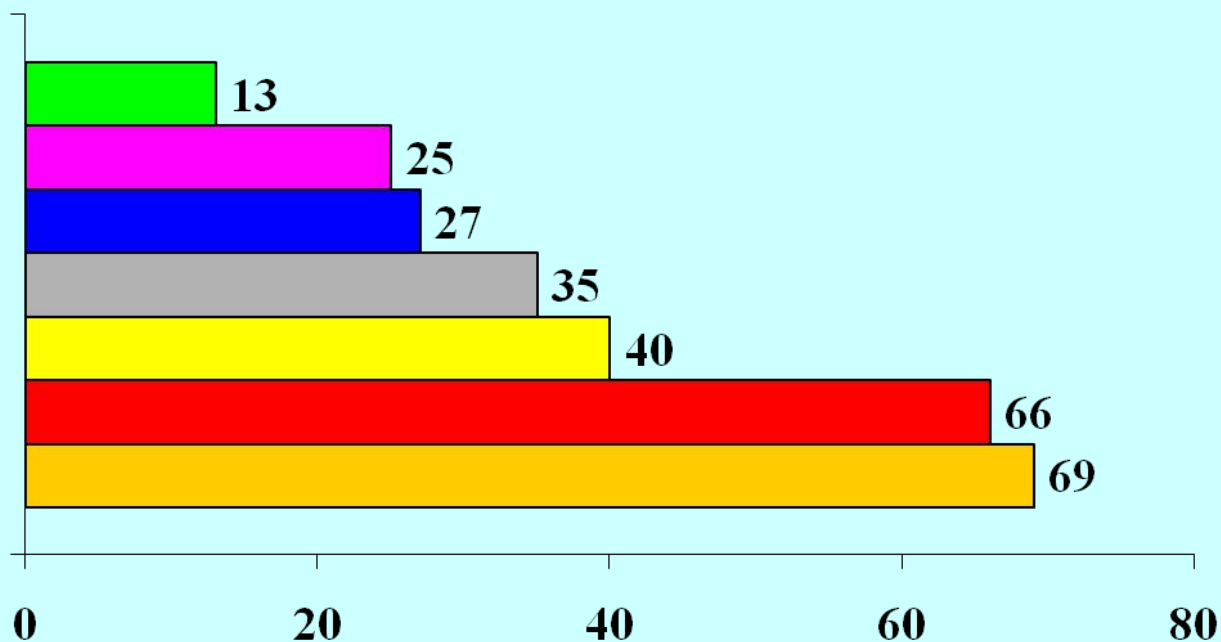


***«Как легко было бы управлять
миром, если бы он не
состоял из людей!»***

Фридрих Зибург



Основные задачи HR-менеджмента (ведущие зарубежные компании)



- Выход на пенсию
- УЧР в филиалах
- Командообразование
- Развитие
- Баланс интересов
- Удержание
- Привлечение



СТРАНОВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ В ОБЛАСТИ УЧР

Страна Приоритет	Россия	США	Великобритания	ЮАР
1	Оптимизация бизнеса	Улучшение лидерских навыков	Удержание работников	Управление результативностью
2	Повышение эффективности и управление результативностью персонала	Создание культуры результативности	Развитие талантов и менеджеров	Управление талантами
3	Удержание работников	Удержание сотрудников, повышение вовлеченности	Управление затратами/сокращение затрат	Подбор персонала
4	Управление талантами, планирование замещений, кадровый резерв	Трансформация или улучшение корпоративной культуры	Мотивация сотрудников	HR системы и технологии
5	Развитие корпоративной культуры	Заполнение открытых позиций правильными кадрами	Вовлечение персонала	Компенсации и льготы



Основные задачи HR-менеджмента

1. Удержание лучших сотрудников

2. Повышение эффективности и управление результативностью сотрудников



Основные задачи HR-менеджмента (ведущие зарубежные компании)

5 наиболее популярных инициатив по удержанию работников

1. Улучшение процесса адаптации и интеграции в компанию (63%)
2. Повышение вовлеченности работников, улучшение коммуникаций (61%)
3. Возможности обучения и развития (52%)
4. Улучшение техник отбора персонала (46%)
5. Повышение навыков управления персоналом линейных менеджеров (38%)

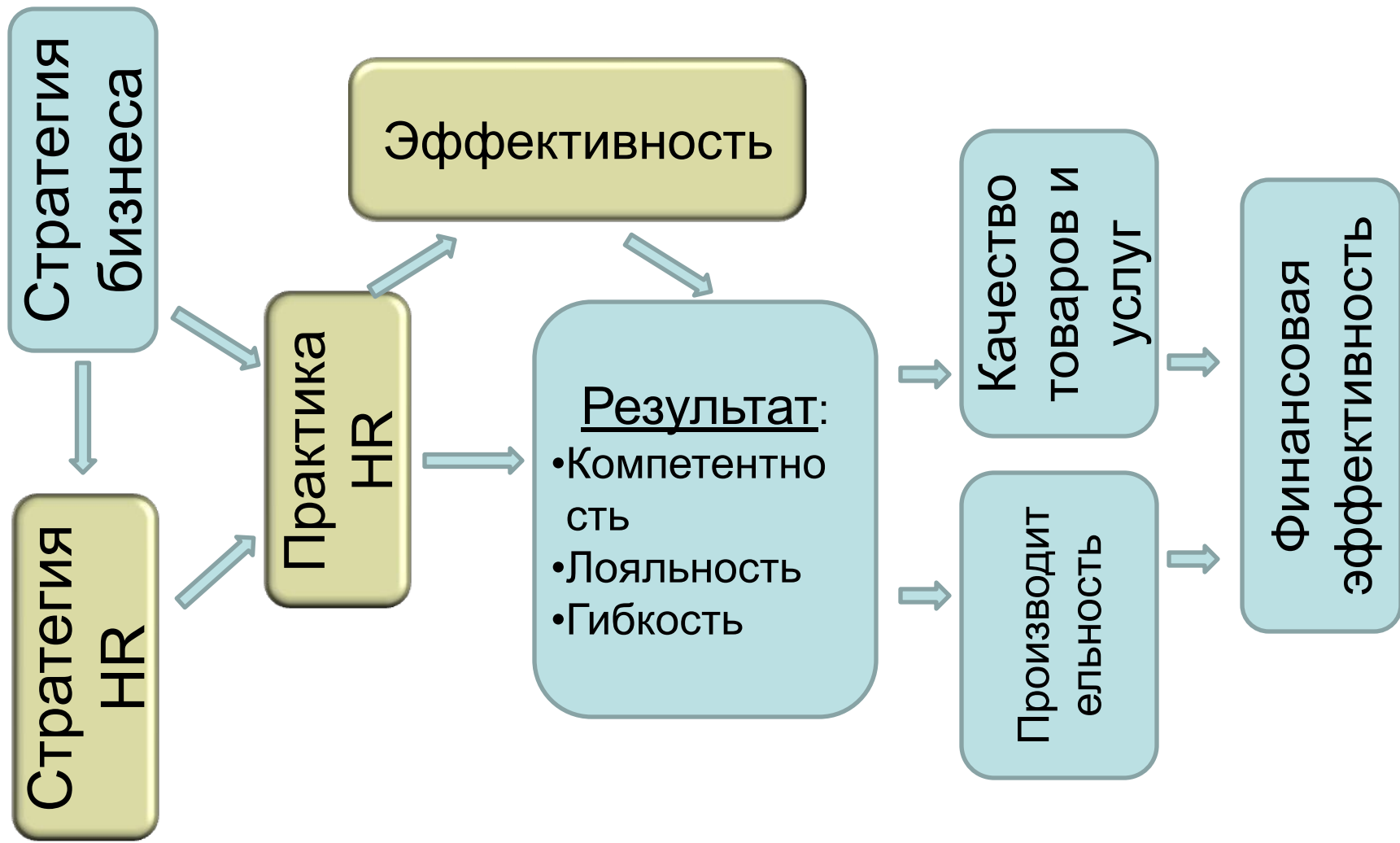


Основные компетенции специалистов нового поколения

- 1. Коммуникабельность**
- 2. Способность анализировать информацию**
- 3. Гибкость мышления, широкий кругозор**
- 4. Умение работать в команде**
- 5. Способность принимать нестандартные решения**
- 6. Способность к стратегическому планированию**
- 7. Лидерство**



HR-менеджмент и эффективность





КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ





ШКОЛА БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА





Направления подготовки

I.

Топ-менеджер

(управленческий резерв)

II.

Менеджер среднего уровня управления

(управленческий резерв)

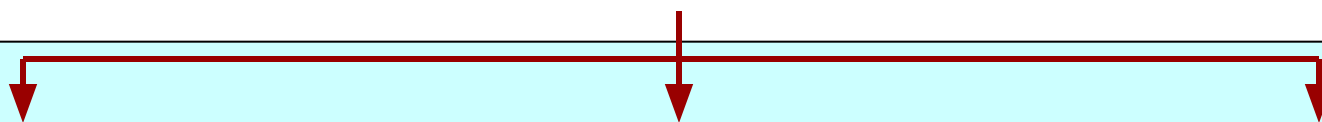
III.

Менеджер оперативного уровня управления





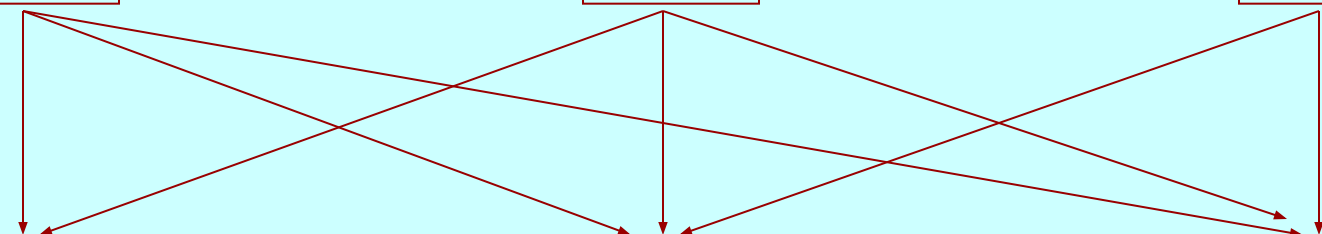
Структура подготовки по направлениям



I

II

III



Уровень 1.

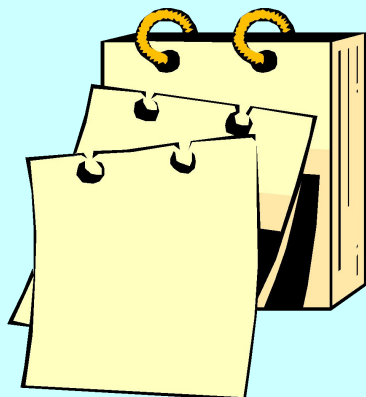
**МВА-Банковский
менеджмент
(1000 ч.)**

Уровень 2.

**Профессиональная
переподготовка и
повышение
квалификации
(500 ч.)**

Уровень 3.

**Повышение
квалификации:
тренинги
семинары
деловые игры (72
ч.)**





Повышение квалификации

1. Современная практика эффективной работы руководителя в банке
2. Анализ финансового состояния коммерческой организации по данным отчетности
3. HR-менеджмент как средство реализации банковской стратегии
4. Расчетные системы по ценным бумагам на ОРЦБ
5. Особенности применения МСФО кредитными организациями
6. Постановка и внедрение технологии Assessment Center в кредитной организации
7. Сценарное моделирование деятельности коммерческого банка
8. Построение системы кредитных рейтингов заемщика с позиции Базеля II
9. Оценка и управление рисками при рефинансировании

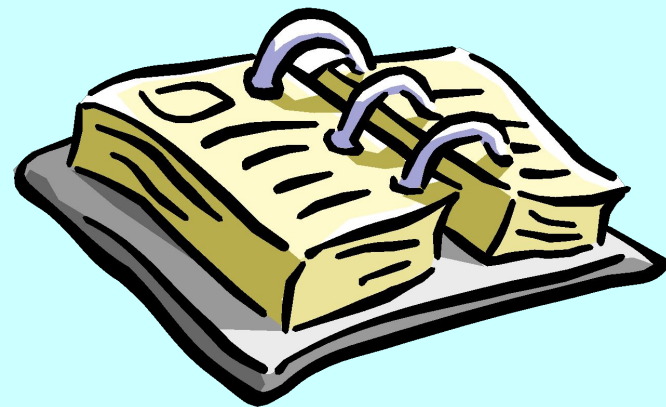




Современная практика эффективной работы руководителя в банке

1. Составляющие профессиональной компетентности руководителя

- 1.1 МВТИ – опросник, как инструмент экспресс-оценки руководителем своего ближайшего окружения.
- 1.2 Делегирование, исходя из особенностей поручаемой работы и оценки подчиненных.
- 1.3 Виды контроля и общение руководителя во время процедуры контроля.
- 1.4 Собеседование руководителя с кандидатом на работу.





Современная практика эффективной работы руководителя в банке

2. Базовые социальные роли руководителя в организации

- 2.1 Роли руководителя на основе транзактного анализа.
- 2.2 Стили управления и типы лидерства.
- 2.3 Феномен власти и авторитета руководителя.
- 2.4. Проблемы лидерства и власти.

3. Практика формирования благоприятного организационного климата в коллективе

- 3.1 Формирование и поддержание командного духа в коллективе.
- 3.2 Методы принятия коллегиальных решений.





Современная практика эффективной работы руководителя в банке

4. Приемы и способы стимулирования подчиненных

- 4.1 Оптимальная форма устного распоряжения,
предпочтительность письменных поручений.
- 4.2 Эмоциональная поддержка как средство повышения
управляемости персонала.
- 4.3 Выговор, взыскание.





Современная практика эффективной работы руководителя в банке

5. Мотивация и стимулирование

- 5.1 Стимулы и мотивы, понимание разницы между ними, оптимальное их использование в управлении людьми.
- 5.2 Цели стимулирования.
- 5.3 Особенности построения систем стимулирования в зависимости от приоритетных целей.
- 5.4 Ключевые показатели эффективности.
- 5.5 Нематериальное стимулирование (статус, причастность, первенство, повышение разрядной категории).
- 5.6 Стимулирующие возможности наказания и поощрения.
- 5.7 Стимулирующие возможности контроля.





Современная практика эффективной работы руководителя в банке

6 Экологическая целостность личности руководителя:

6.1 Способы преодоления противоречий в функциях между:

- своими представительскими функциями – "полпред" и управленческими – "администратор";
- необходимостью рисковать и анализировать;
- принятием ответственности и ее распределением.

6.2 Решение проблем в планировании собственного рабочего дня

6.3 Задачи руководителя в области разрешения противоречий в отношениях между:

- доверительным и официальным стилем общения с подчиненными;
- публичностью деятельности и личностной дистанцией.

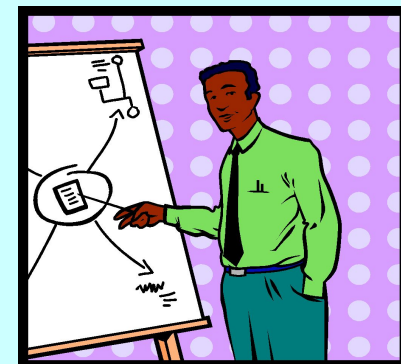




Анализ финансового состояния коммерческой организации по данным отчетности

1. Состав, содержание и порядок формирования финансовой отчетности хозяйствующими субъектами. Достаточность и достоверность информационной базы анализа

- 1.1 Цель, задачи финансовой отчетности и её соответствие информационным запросам пользователей.
- 1.2. Характеристика состава и содержания отчетности, представляемой в соответствии с российскими стандартами и МСФО.





Анализ финансового состояния коммерческой организации по данным отчетности

2. Интерпретация данных отчетности с целью оценки имущественного положения и финансовых результатов коммерческой организации

- 2.1 Содержание, виды и приемы анализа финансовой отчетности.
- 2.2 Интерпретация и анализ данных бухгалтерского баланса.
- 2.3 Интерпретация и анализ данных отчета о прибылях и убытках.
- 2.4 Анализ отчета о движении денежных средств.
- 2.5. Особенности информационной базы, принимаемые в расчет при анализе финансового состояния организаций отдельных отраслей





Анализ финансового состояния коммерческой организации по данным отчетности

3. *Использование коэффициентов в процессе анализа финансовой отчетности*

3.1 Расчет и анализ финансовых коэффициентов

3.2 Особенности и границы использования отдельных показателей эффективности деятельности (EBITDA, EVA, ROE, ROI, ROIC, ROCE).

3.3 Комплексная оценка деятельности организации по данным финансовой отчетности





Анализ финансового состояния коммерческой организации по данным отчетности

4. Программное обеспечение для анализа финансовой отчетности

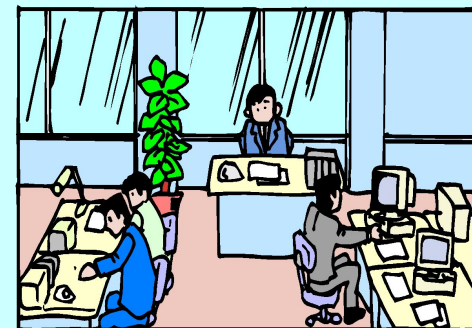




HR – менеджмент как средство реализации банковской стратегии

1. Организационная система управления

- 1.1. Механизм интеграции организационно-производственной и функционально-организационной структуры управления компанией.
- 1.2. Оценка адекватности организационной структуры управления стратегическим приоритетам развития бизнеса.
- 1.3. Разработка стратегических инструментов управления организацией.





HR – менеджмент как средство реализации банковской стратегии

2. Совершенствование бизнес–системы организации: инновационно–деятельностный аспект

- 2.1 Оценка базовых характеристик организации.
- 2.2 Выделение центров ответственностей по достижению стратегических приоритетов развития организации.
- 2.3 Разработка технологических карт бизнес–процессов.
- 2.4 Оценка сбалансированности бизнес–системы компании.





HR – менеджмент как средство реализации банковской стратегии

3. Проектирование комплексной системы мотивации деятельностью

- 3.1. Разработка интегральных моделей управления деятельностью в соответствии с целями и корпоративными стандартами организации.
- 3.2. Разработка карт квалификаций и компетенций сотрудников.
- 3.3. Разработка инструментальных средств базовых аттестационных процедур.
- 3.4. Определение уровней в системе отбора персонала.
- 3.5. Построение индивидуальной системы мотивации и ее адаптация целевым установкам развития бизнеса.
- 3.6. Проектирование комплексной системы маркетинговых коммуникаций.





Особенности применения МСФО кредитными организациями

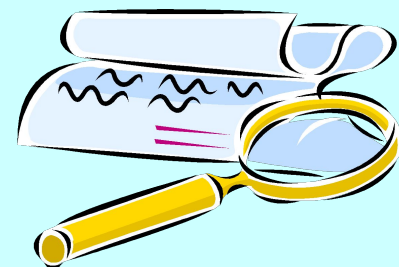
1. Обзор основных изменений в МСФО
2. Инструменты раскрытия информации
3. Анализ типовых ошибок при составлении отчетности по МСФО
4. Изменения в технике трансформации отчетности при составлении МСФО-отчетности в связи с переходом в бухгалтерском учете с кассового метода на метод начисления при признании доходов и расходов





Постановка и внедрение технологии оценки персонала Assessment Center

1. Методология «Assessment Center»
2. Модели профессиональных компетенций и функционал работников
3. Инструменты Assessment Center
4. Обработка полученных данных





Профессиональная переподготовка

1. **Топ –менеджер банка**
2. **Куратор коммерческого банка – банковский менеджер.**
3. **Инспектор коммерческого банка – банковский менеджер.**
4. **Управление стоимостью банковского бизнеса.**
5. **Методология процессного управления: теория и практика внедрения.**
6. **Построение системы управления банковским бизнесом.**
7. **Формирование системы риск–менеджмента кредитной организации.**





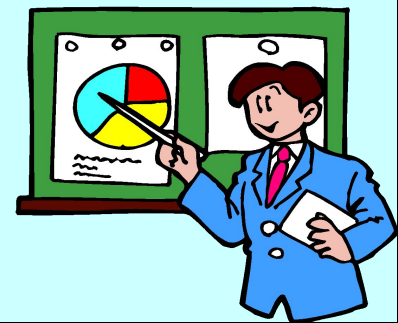
Топ-менеджер банка

1. Конкурентная среда банковского бизнеса

- 1.1. Влияние макроэкономической ситуации на деятельность коммерческих банков
- 1.2. Правовое обеспечение банковской деятельности
- 1.3. Государственное регулирование банковского сектора
- 1.4. Мультипликаторы системных рисков

2. Управление конкурентоспособностью банковского бизнеса

- 2.1. Разработка конкурентной стратегии КБ
- 2.2. Эффективный менеджмент: ключевые показатели деятельности, оценка результата
- 2.3. Управление рисками при рефинансировании кредитных организаций
- 2.4. Организационное поведение коммерческого банка в условиях конкурентной среды
- 2.5. Позиционирование банковских продуктов и услуг





Топ-менеджер банка

3. Инструментальные средства управления стоимостью банковского бизнеса

3.1. Управление активами и пассивами КБ

3.2. Оптимизация организационной системы управления КБ

3.3. Оценка и управление стоимостью активов КБ

3.4. Оптимизация численности персонала КБ

3.5. Оценка КБ при выходе на IPO.





Структура программы МВА - Банковский менеджмент

I. ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ УЧЕБНОГО ПЛАНА

1. СРЕДА БИЗНЕСА
2. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ
3. МЕНЕДЖМЕНТ
4. МАРКЕТИНГ
5. МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС И МЕНЕДЖМЕНТ
6. ЛИЧНОСТНОЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ



II. КУРСЫ ПО СПЕЦИАЛИЗАЦИИ «БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

III. КУРСЫ ПО ВЫБОРУ

IV. ДЕЛОВОЙ ИНОСТРАННЫЙ ЯЗЫК



I. Обязательные дисциплины учебного плана

1. Среда бизнеса

1. Влияние макроэкономической ситуации на формирование бизнес-среды
2. Правовое обеспечение бизнеса
3. Государственное регулирование экономики
4. Организационное поведение
5. Денежно-кредитная политика: диспропорции и кризисы





2. Управление финансами

1. Бухгалтерский и финансовый учет для менеджеров
2. Современные финансовые инструменты
3. Анализ финансовой отчетности и прогнозирование финансовых результатов
4. Управленческий учет
5. Оценка бизнеса
6. Управление стоимостью бизнеса
7. Налоги и налоговое планирование





3. Менеджмент

1. Общий менеджмент
2. Управление человеческими ресурсами
3. Разработка конкурентной стратегии организации
4. Формирование бизнес-системы организации
5. Оптимизация организационной системы управления
6. Инвестиционный менеджмент
7. Управление бизнес-проектами

4. Маркетинг

1. Маркетинг
2. Бизнес-планирование





5. Международный бизнес и менеджмент

1. Investor Relations: повышение стоимости бизнеса, работа на рынке капитала
2. Аудит: международный опыт и российская практика
3. Международные стандарты финансовой отчетности

6. Личностное и профессиональное развитие

1. Решение кейсов (бизнес-тренинги)
2. Навыки эффективной презентации
3. Этика и психология делового общения
4. Компьютерные симуляции
5. Формирование команды, работа в команде
6. Практика групповых взаимодействий (круглые столы, дискуссионные клубы)
7. Эффективный менеджмент: ключевые показатели деятельности, оценка результата





II. Курсы по специализации «Банковский менеджмент»

1. Инструментарий банковского менеджмента
2. Технический анализ фондового рынка
3. Разработка и реализация стратегии развития региональной сети банка
4. Стратегия как инструмент конкурентоспособности кредитной организации
5. Антикризисное управление в коммерческом банке
6. Финансовый анализ рынка ценных бумаг

III. Курсы по выбору

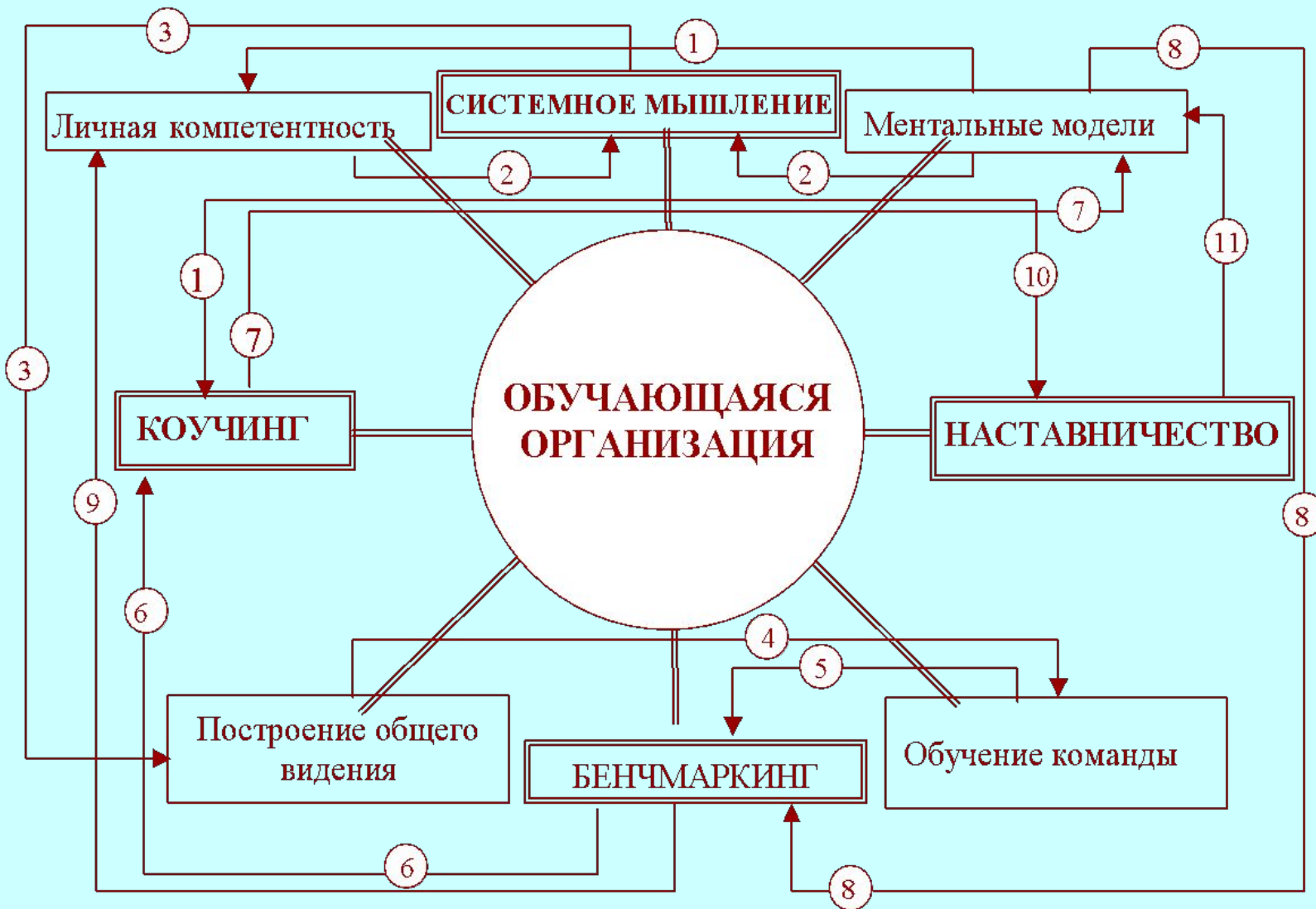
1. Оценка эффективности деловых коммуникаций в современной конкурентной среде
2. Стратегическое позиционирование организации в условиях конкурентной среды
3. Реинжиниринг бизнес-процессов
4. Рынок ценных бумаг
5. Техники сложных переговоров
6. Технический анализ фондового рынка



IV. Деловой иностранный язык



Модель обучающейся организации





***«Люди – это не активы и не ресурсы.
Они – драгоценности, которые нужно
охранять»***

W. Edwards Deming



Институт делового администрирования
и бизнеса

***СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!!!***

www.idabfa.ru