

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П.АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра экономики и менеджмента

ФРОЛОВА ЕКАТЕРИНА РОМАНОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА СОЗДАНИЯ
КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА**

Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль) образовательной программы
«Экономика и управление непрерывного образования»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ
И.о. заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор
Владимилова О.Н.

Руководитель
И.о. заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор
Владимилова О.Н.

Руководитель магистерской программы
к.пед. наук, доцент Галкина Е.А.

Дата защиты

Обучающийся
Фролова Е.Р.

Красноярск 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ..	6
1.1. Специфика корпоративного университета: цели, задачи, условия и этапы создания.....	6
1.2. Анализ реализации программ корпоративного университета в Российской Федерации	19
Выводы по главе 1.....	29
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ ПРОЕКТА КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА НА ПРИМЕРЕ АО «АЛЬФА- БАНК»	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Альфа-Банка»	30
2.2 Методический подход к обоснованию создания корпоративного университета	37
Выводы по главе 2.....	48
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА НА ПРИМЕРЕ АО «АЛЬФА-БАНК»	49
3.1. Обоснование по внедрению проекта корпоративного университетана примере АО «Альфа-Банк»..	49
3.2. Обоснование прогнозных показателей внедрения проекта.....	67
Выводы по главе 3.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	80

ВВЕДЕНИЕ

Компании, стремящиеся к лидерству в современном мире, делают выбор в пользу непрерывного обучения своих сотрудников на всех уровнях управления. Корпоративный Университет – заключительный этап процесса становления в обучении сотрудников компании. Помимо непосредственного обучения сотрудников, в числе основных задач этих учебных заведений – обобщение опыта и знаний, накопленных организацией, создание единой корпоративной культуры и уникальной системы ценностей, формирование в компании единой идеологии.

В нашей стране первые корпоративные университеты появились в начале 90-х годов – как национальные филиалы соответствующих структур глобальных компаний, пришедших на отечественный рынок. Позже передовые российские предприятия добывающей и телекоммуникационной отраслей начали формировать свои корпоративные университеты «с нуля».

Поскольку корпоративный университет создается под нужды предприятия, а не наоборот, имеет смысл для начала понять, какое место в бизнесе занимает обучение ее сотрудников. Если оно считается в компании одним из приоритетов, повышение квалификации расценивается как источник конкурентных преимуществ и ресурс развития бизнеса, то данный проект целесообразен. Обычно организация корпоративного университета заключается в том, что уточняются потребности в обучении персонала, исходя из результатов оценки работников, а также на основе среднесрочной и долгосрочной стратегии развития бизнеса.

Общепризнанная модель корпоративного университета на Западе – это структурное подразделение компании с четырьмя базовыми функциями:

- обучать сотрудников всех уровней (главная функция);
- управлять знаниями – системная консолидация опыта специалистов и его распространение;

- выступать в качестве единого центра корпоративной культуры, «хранилища» ценностей компании;

- быть центром инноваций [2, с.312].

Прикладное значение разработки корпоративных университетов в современной России описали в своих трудах, такие ученые Андреева Л.Г., Габриелян А.М., Герасимов М. В., Гиниева С.В., Долженко Р.А., Ильницкий С. А., Кузнецов В.В., Карпухин М.Ю., Мамедова Д. Н., Монгуш Д.О., Панасенко, Г.В., Пыжова Л.А., Сагиндыкова А. С., Тугамбекова, М. А., Сухов М. А., Романова М.М., Чернова А.А., Фролова Е. Р., Черных С.И. и другие.

Объектом исследования является АО «Альфа-Банк».

Предметом исследования является проект корпоративного университета в АО «Альфа-Банке».

Целью исследования является теоретическое обоснование разработки проекта корпоративного университета на примере АО «Альфа-Банк».

Цель реализуется посредством решения следующих задач:

1) рассмотреть специфику корпоративного университета: цели, задачи, условия и этапы создания;

2) провести анализ реализации программ корпоративного университета в Российской Федерации;

3) дать организационно-экономическую характеристику АО «Альфа-Банка»;

4) разработать методический подход к обоснованию создания корпоративного университета;

5) разработать проект корпоративного университета на примере АО «Альфа-Банк» и провести обоснование прогнозных показателей внедрения проекта.

При написании данного исследования были изучены и проанализированы законодательные и нормативные акты, законы Российской

Федерации, монографии, нормативно-правовые документы, периодические издания, внутренние нормативные акты АО «Альфа-Банк» и др.

Результаты исследования были апробированы: Методические подходы к созданию корпоративного университета / Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2020. - № 47 (337); Основы создания проекта корпоративного университета В РФ / Текст: непосредственный// Яблоковские чтения, 2020.

Данная работа выполнена с помощью использования комплекса общенаучных методов (общенаучные и специфические методы познания: методы анализа и синтеза, сравнительный анализ, методы эконометрического моделирования, прогнозирования).

Основными методами исследования в работе являются: комплексный, сравнительный; анализа документов, тестирование, анкетирование, наблюдение и методы обработки данных, а также структурный метод.

Структура работы обусловлена избранной темой исследования, поставленными задачами и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной и изученной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

1.1. Специфика корпоративного университета: цели, задачи, условия и этапы создания

Корпоративный университет, в современном понимании, - это система внутрифирменного развития и подготовки персонала, которая всегда неразрывна, связана со стратегиями развития организации. Основа любого корпоративного университета, как и всех классических университетов – системность подхода к процессу обучения. Правда причины возникновения тех и других различны, первые возникли из-за необходимости познания окружающего мира, систематизации всех знаний и передачи их потомкам, а вторые из-за ускорения темпов жизни, необходимости подстраиваться под постоянный рост НТП, хотя прерогативой и классических и корпоративных университетов является именно образование [10, с.93].

В последнее время руководители компаний все чаще и чаще обращают внимание на обучение своих сотрудников внутри компании, где создаются специальные программы обучения, характерные только своей специализации и направленной деятельностью. В мире разные страны имеют в университетах свое отделение и свою специфику, в Европе, например, наибольшее предпочтение отдают планированию и управлению проектами. В Азиатском отделении уделяют внимание партнерству и умению заключать полезные союзы. Три колледжа EmergingMarkets, CollegeofTechnology, CollegeofLeadershipandTransculturalStudies стали центром университета, именно здесь разрабатывают новые курсы и методики, проводят различные научные исследования. Колледж EmergingMarkets призван заниматься проблемами развития бизнеса и маркетинга, CollegeofTechnology делает упор на вопросы инженерии и технологии, качества и программного обеспечения,

College of Leadership and Transcultural Studies стремиться развить лидерские качества менеджеров.

В результате экономических кризисов во многих странах мира появилась новая система финансирования корпоративных университетов. Следует заметить, что сегодня большинство компаний взяли на вооружение эту практику. Организация должна существовать как независимая бизнес-единица компании и предлагать свои услуги по обучению не только другим подразделениям и структурам, входящим в организацию, но также и сторонним компаниям. Как показала практика, при использовании аналогичных схем финансирования обеспечивается примерно 25% бюджета корпоративных университетов, но, по прогнозам западных экономистов-специалистов, через несколько лет эта доля приблизится к 50%.

Новая система предопределяет то, что бюджет университета формируется исходя из реальных потребностей бизнеса в этом виде услуг, а не из задекларированных намерений руководства компании. Поэтому корпоративный университет, впитывающий в себя все самые последние веяния правильной и успешной экономической структуры развития бизнеса не только чрезвычайно полезен, но и чрезвычайно прибылен. А уникальные обучающие программы и методики не являются привилегией только сотрудников организаций, они также служат целям укрепления партнерских отношений – специалисты компаний-партнеров получают возможность воспользоваться уникальной системой образования. Корпоративный университет – сегодня это продуманная система обучения персонала компании, в рамках которой для достижения целей фирмы используются все традиционные формы бизнес-образования. Организации корпоративного университета должна предшествовать многоплановая, комплексная оценка, направленная на выявление потребностей в обучении. Столь же важно сразу прояснить, какую роль в работе корпоративного университета будет играть высшее руководство компании – без его поддержки вся идея вряд ли

увенчается успехом. Что касается непосредственно организации и налаживания работы корпоративного университета, можно выделить в этом процессе несколько последовательных этапов:

1. Из представителей руководства компании формируется администрация будущего корпоративного университета, чтобы запустить и поддерживать его функционирование.

2. Разрабатывается стратегический план деятельности корпоративного университета, определяются бизнес-цели, которые должны преследоваться.

3. Относительно работы корпоративного университета определяется бюджет и финансовая стратегия.

4. Выявляются все стороны, заинтересованные в работе университета и все аудитории, которые он будет обслуживать.

5. Описываются способы, каким образом потребности этих аудиторий будут удовлетворяться в соответствии со стратегическими целями организации.

6. Организация анализирует, какие продукты и службы необходимы для достижения вышеописанной цели.

7. Устанавливаются отношения с необходимыми в обучении персонала партнерами: академическими учебными заведениями, специалистами по корпоративному обучению, консультантами, поставщиками и так далее.

8. Выбираются конкретные технологии и ресурсы, которые будут использоваться в работе корпоративного университета.

9. Разрабатывается система измерений, с помощью которой будет осуществляться постоянный мониторинг прогресса в достижении стратегических целей, поставленных перед корпоративным университетом.

10. Видение доносится до всех заинтересованных лиц, все они должны получить информацию о миссии корпоративного университета и предлагаемых им программах, и продуктах.

Необходимо учитывать, что весь этот процесс – дело далеко не нескольких дней. Полный запуск эффективной работы корпоративного университета вполне может потребовать и нескольких лет. Корпоративный университет – мощный инструмент влияния на интересы сотрудников: в процессе обучения они фактически принимают участие в разработке стратегии компании. Это сближает их цели с целями корпорации и выстраивает осознанную корпоративно-деловую культуру. Корпоративный университет реализует основной функционал системы обучения: планирование обучения, организация обучения, контроль эффективности обучения. Цели корпоративного университета: [17, с.122]

1) упреждающее предоставление персоналу компании знаний и формирование навыков, необходимых для эффективной работы в тактической и стратегической перспективе;

2) стандартизация учебных материалов в соответствии с требованиями бизнес-процесса компании;

3) формирование у персонала компании общих принципов ведения бизнеса и единой корпоративной культуры в условиях разобщенности подразделений компании.

Появление такой формы обучения, как корпоративный университет, обусловлено процессами, которые протекают в современных организациях. Организации постоянно живут в условиях изменений. Это в равной степени характерно для крупных, средних и мелких компаний. Чтобы адекватно реагировать на изменения и адаптироваться к динамике внешней среды, необходимо опираться на подготовленных специалистов. Для этого нужна система, которая бы доводила смысл и детали изменений до каждого сотрудника или до каждого участника процесса и при этом сохраняла основы корпоративной культуры компании. И поскольку изменения происходят постоянно, то и система должна быть постоянно действующей.

В таблице 1 рассмотрим этапы создания корпоративного университета.

Этапы создания корпоративного университета

Этапы	Цель этапа	Содержание
1	2	3
Аудит системы обучения персонала	Получить комплексное представление о реализованных в компании процессах, связанных с обучением и развитием персонала	Оценка концепции обучения, реализуемой в компании; Оценка целей системы обучения; Верификация документации, регламентирующей работу системы обучения; Оценка организационной структуры корпоративной системы обучения; Верификация существующей системы обучающих процедур; Верификация процедур разработки учебных материалов; Верификация существующих учебных материалов; Оценка методов обучения; Оценка корпоративного ИТ решения в сфере управления обучением; Оценка систем контроля качества обучения; Оценка эффективности обучения; Оценка бюджета корпоративного обучения и развития персонала.
Создание концепции Корпоративного Обучения и Развития персонала	Формирование актуальных принципов и элементов корпоративной системы обучения и развития персонала. Понимание процесса реорганизации и системы обучения и развития персонала.	Разработка концепции корпоративного обучения и развития персонала; Разработка переходных положений, определяющих принципы развития и изменения системы обучения от текущего формата к формату, определенному в концепции; Разработка комплекта внутренней документации системы обучения в компании (Положение об обучении и развитии персонала и др.); Создание концепции Корпоративного Университета Компании; Разработка комплекта внутренней документации (Положение о Корпоративном университете, регламенты по процессам, должностные инструкции и др.); Определение требований к ИТ решениям в структуре Корпоративного университета; Разработка Бюджета проекта; Комплектация штата Корпоративного Университета; Обучение персонала Корпоративного Университета работе в рамках созданной системы.

1	2	3
<p>Пакет исследований по формированию профилей компетенций ключевых позиций и должностей</p>	<p>Формирования профилей компетенций ключевых должностей.</p>	<p>Анализ бизнес-процесса; Моделирование профилей компетенций; Верификация профилей компетенций и определение необходимого диапазона значений; Интеграция процедур оценки компетенций в процессы подбора и оценки персонала.</p>
<p>Реализация учебно-методической части</p>	<p>Формулировка сетки учебных программ и мероприятий необходимый для упреждающей о развития системы компетенций персонала компании</p>	<p>Исследование потребности в обучении персонала; Разработка структуры программ обучения в формате Технических Заданий (ТЗ); Разработка необходимых курсов; Выбор методов и технологий обучения персонала; Создание Каталога курсов, программ обучения и развития персонала Компании, как собственных, так и внешних; Работы по поддержке и развитию собственной базы учебных материалов; Разработка процедур оценки эффективности обучения; Разработка календарного плана обучения и развития персонала.</p>
<p>Подряды и аутсорсинг</p>	<p>Формулировка принципов работы с внешними компаниями, формулировка целей и задач вынесения работ на внеш.подряд ил аутсорсин, формулировка критериев отбора подрядчиков.</p>	<p>Подготовка и проведение тендера на выбор необходимых внешних разработчиков программ обучения; Подготовка и проведение тендера на выбор необходимых внешних поставщиков обучения; Подготовка и проведение тендера на выбор необходимых поставщиков Систем Дистанционного Обучения (СДО).</p>
<p>Внедрение</p>	<p>Получить комплексное представление о технологии управления и этапах процесса внедрения.</p>	<p>Внедрение разработанной системы обучения и развития персонала; Внедрение выбранной Системы Дистанционного Обучения;</p>

Знания и накопленный опыт стали важнейшими ресурсами, и компании стремятся эффективно ими управлять [24, с. 49].

Для этой цели создаются корпоративные системы управления знаниями, развитием и обучением сотрудников, выражением которых все чаще являются корпоративные университеты и учебные центры.

В жестко конкурентных условиях необходимо принимать меры для того, чтобы сохранять, накапливать и передавать новым сотрудникам специфические знания – те самые, которые можно считать основой выживания и развития именно этого конкретного бизнеса. Причем особенно ценным и важным, как показывает опыт успешных японских корпораций, становится так называемое «неявное» знание, которое существует на уровне индивидуума, плохо поддается формализации, и передать его кому бы то ни было довольно трудно. Проще говоря, его не изложишь на бумаге и не выдашь новому сотруднику в качестве руководства к действию.

Мировой опыт в области высшего профессионального образования позволяет утверждать, что одной из самых эффективных форм решения данной проблемы являются корпоративные университеты. Корпоративные университеты, как правило, создаются на базе крупных корпораций и даже без привлечения к взаимодействию профессиональных образовательных организаций. Эта форма довольно широко распространена в Северной Америке.

Бум создания корпоративных университетов пришелся на 90-е годы: 1988 по 1998 год их количество увеличилось в 4 раза. Европа подхватила тенденцию несколько позже, в начале 90-х. В первых рядах оказались германская авиакомпания Lufthansa и Unipart, ведущая британская корпорация по производству комплектующих для автопрома. Сегодня Unipart University (UU), основанный в 1993 году – огромный суперсовременный образовательный комплекс, расположенный в штаб-квартире компании неподалеку от Оксфорда. Кстати, именно британский

опыт использовала российская корпорация «Северсталь» для создания собственного корпоративного университета. В России одними из первых за внедрение корпоративных университетов взялись пришедшие на наш рынок западные компании – Coca-Cola, McDonald's, Motorola.

В то же время, корпоративный университет в условиях замены процессов интернационализации проектом глобализации, когда мировое хозяйство приобретает транснациональный характер, также становится «большим предприятием» со всеми его чертами и принципами работы, где на первый план выдвигается экономическая составляющая результата (прибыльность и эффективность) в ущерб всем другим ценностям, что, например, характерно для корпоративного образования США [16, с. 30].

Считаем, что эти риски обязательно нужно учитывать в ходе модернизации образовательной системы в современной России. В корпоративных университетах учебный процесс основывается на практических занятиях, на примерах из реальной жизни компании. И опыт показывает, что это один из лучших способов передачи неформализованного знания.

Рассмотрим следующие факторы успеха, которые предлагаются как образы для формирования стратегий длительного процветания корпоративных университетов:

1. Ведущая роль руководителям в стратегии корпоративного университета

Корпоративные университеты создаются по различным причинам. Некоторые развиваются, чтобы вдохнуть жизнь в устаревший отдел обучения и развития персонала. Некоторые проектируются, чтобы привести изменения и разнообразить бизнес новыми стратегиями, внести инициативность. Некоторые предназначены для формирования корпоративной культуры. Disney University, один из самых старых

корпоративных университетов, был создан, чтобы укрепить корпоративную культуру, созданную Уолтом Диснеем.

Каковы бы ни были причины создания корпоративного университета, его роль – сформировать у сотрудников понимание цели, миссии, видения, ценностей и стратегии компании. Очень важно, чтобы стратегический план каждого сотрудника был четким и легко согласовывался со стратегией всей организации. Иногда возникают несоответствия между продуктами и услугами, предоставляемым корпоративным университетом, и другими усилиями в обучении. Когда ожидания, роли и задачи компании не определены, корпоративный университет воспринимается просто как еще один канал обучения, а не как стратегический участник развития компании.

2. Привлечение лидеров

Корпоративный университет, как и любые другие значимое и заметное изменение, должен иметь высокопоставленного покровителя и сторонника. Сторонник в данном случае — руководитель высшего уровня компании, готовый поддержать корпоративный университет в реализации его миссии. Это покровительство обеспечивает разработку стратегии, ее коммуникацию внутри компании и, когда это необходимо, введение менее активных руководителей в процесс обучения. Без такого истинного поборника идеи корпоративного университета, который может повлиять на других менеджеров и исполнителей, существование корпоративного университета ставится под вопрос. В течение развития и роста Motorola University в 1980-х и 1990-х его покровителем был CEO компании Motorola Роберт Гэлвин. После того, как Гэлвин покинул свой пост, корпоративный университет Motorola практически исчез и превратился в аутсорсинговый проект компании.

3. Установление надлежащего управления

Добиться толкового управления корпоративным университетом гораздо труднее, если он уже существовал в течение некоторого времени. На

ранних стадиях развития корпоративного университета лидеры должны создать управляющий орган и определиться с субординацией и подчиненностью, т. е. создать оргструктуру КУ. Должен ли руководитель КУ подчиняться директору по HR, COO, директору по маркетингу, CFO или CEO? Поскольку традиционное обучение и развитие входит в задачи HR, корпоративный университет часто включается в состав департамента по HR. Однако наиболее эффективным для корпоративного университета было бы подчиняться руководителю более высокого уровня (C-level, прим. Trainings.ru), чтобы обеспечить наглядность системы управления.

Второй вариант – КУ находится все-таки в структуре HR, но в его управление вовлекается высшее руководство в качестве кураторов, советников или членов правления.

Пока правление для стратегической поддержки только создается, важно уже иметь орган, способный обеспечить фактический старт корпоративного университета.

4. Потребности бизнеса

Программы, решения и услуги корпоративного университета должны ориентироваться на бизнес. Такая привязка формируется при первоначальном анализе потребностей, который приводит к внедрению обучающей программы. Анализ должен гарантировать, что бизнес-потребности найдут свои решения, и будет четкая связь между его потребностями и T&D-решениями. Если это соотношение не отрегулировано, трудно объединить корпоративный университет с ценностями бизнеса и, в конечном счете, увидеть его успех.

5. Обращение к улучшению результативности

Близко связан с предыдущим шагом обращение КУ к нетренинговым/не-учебным решениям. Когда запрос на T&D-решение уже сделан, чрезвычайно важно решить, как именно корпоративный университет его реализует. Именно это часто создает массу проблем. Например,

корпоративные университеты часто воспринимаются как провайдеры обучения, предлагающие специфический вид решения для определенных бизнес-потребностей. В действительности же может оказаться, что проблема в бизнесе решается совсем не обучением персонала. В большинстве случаев корпоративный университет не имеет права предлагать смешанные решения, т.к. это не вписано в его устав. Лишь некоторые корпоративные университеты пытаются использовать подход в обучении, ориентированный на результат, исследуя возможности обучения не только через тренинги и семинары.

6. Разнообразие в формах подачи обучения

Одно из тяжелых разочарований, постигающих департаменты обучения, это трудность переноса результатов обучения на работу. Эта проблема часто возникает от рассогласованных бизнес-процессов, которые просто блокируют и делают невозможным использование полученных знаний и навыков.

Создание разнообразных методов подачи обучения может помочь преодолеть эту проблему. Когда почин в обучении положен, необходимо тщательно изучить рабочую среду. Результаты этого исследования могут отразиться и на дизайне программы, и на методах доставки обучения, и даже на способах коммуникаций с участниками обучения. Например, корпоративный университет Saturn Corp. вовлекает в процесс создания обучающей программы вплоть до 11 групп заинтересованных сторон, чтобы определить, успешен ли процесс подачи обучения.

7. Партнерские отношения с ключевыми руководителями

Корпоративный университет фактически существует по воле и с соизволения менеджерской команды. Наряду с тем, что корпоративные университеты имеют изначальную поддержку высшего руководства, требовательная группа менеджеров среднего звена (которая распределяет

ресурсы) является центром процесса, т.к. именно они позволяют сотрудникам участвовать в программах.

Часто штат корпоративного университета избегает линейных менеджеров, особенно если они выше среднего звена. Сотрудники университета предпочитают исполнять свою отдельную роль, создавая и развивая программы и соответствуя специфическим потребностям обучения. Основной задачей, тем не менее, является создание прочных партнерских позитивных отношений с менеджерами для того, чтобы решать текущие задачи и отвечать потребностям бизнеса, даже когда менеджеры не хотят этого сотрудничества.

8. Управление корпоративным университетом как бизнесом

Корпоративный университет, точно так же, как другие функции в организации, имеет операционный бюджет. Финансовое управление университетом так же важно, как и вопросы подачи разнообразных обучающих программ высшего качества. Руководители высшего звена ждут финансовой ответственности и отчетности от руководителей каждой функции, не только продаж или производства. Оперирование в пределах бюджета, эффективная доставка программ, продуктивное управление взаимоотношениями с провайдерами программ и гарантия предоставления отличного обслуживания клиентов на каждом этапе — важные аспекты управления корпоративным университетом. Это также включает в себя распределение соответствующих ресурсов под анализ потребностей, проектирование курсов, развитие, внедрение и оценку, а также модернизацию решений «Make vs Buy».

9. Ценность корпоративного университета

Руководители высшего звена часто просят корпоративные университеты продемонстрировать их ценность для организации. Типичный подход - это выделение определенных показателей деятельности КУ, которые отображают ценность от каждой программы в количественном или

качественном выражении. Проблема, конечно, в переходе от традиционного подсчета перечня затрат (таких, например, как количество обученных сотрудников, количество рабочих часов и т. д.) к демонстрации результативности КУ в терминах применимости полученных знаний, воздействия на бизнес и специальных исследований возврата инвестиций (ROI). Эффективная система оценки позволяет привычные микро-показатели по каждой программе перевести в более крупные показатели, показывая вклад корпоративного университета еженедельно, ежемесячно, ежеквартально или ежегодно (или даже мгновенно).

10. Значимость для клиента

Лидеры корпоративных университетов должны всеми силами избегать отстраненности от своих внутренних клиентов. Клиентам корпоративных университетов необходим контент, который поставляется очень локально и связан с потребностями учащихся и компании. Программы должны быть уникальными и специально разработанными в соответствии с тремя правилами - «своевременно, исчерпывающе, индивидуально» («just in time», «just enough», «just for me»). Пусть и с трудом, но это уже достижимо с учетом новейших технологий и модульных программ.

11. Вовлечение менеджеров и специалистов в цикл обучения

Чем больше уровень вовлеченности руководителей в работу корпоративного университета, тем большей частью компании он станет. Менеджеров среднего звена необходимо вовлечь во все фазы обучающего процесса, иногда в качестве фасилитаторов, наблюдателей или консультантов. Джек Уэлч, экс-СЕО General Electric, - классический образец такого уровня вовлеченности. Годами он посвящал несколько дней в месяц для работы в институте управления своей компании. Это усилие не только обогатило программы, но и вдохновило других сотрудников на руководящих позициях взяться за поддержку корпоративного обучения. Основной нюанс

данного фактора – вовлечь руководителей и менеджеров, не отнимая у них при этом много их драгоценного времени.

12. Продажа «идеи» корпоративного университета утонченным и стратегически выгодным образом

Каждому бизнесу для заметности, признания и успеха необходим маркетинг и брендинг. Маркетинг соединяет цель, роль и намерения компании с успехом. Брендинг важно организовать таким образом, чтобы заинтересованные стороны в компании понимали, что представляет собой корпоративный университет. Нужен последовательный и утонченный подход. Когда маркетинговых приемов слишком много (они распространяются и на менеджеров, и на участников), или когда их слишком мало, и корпоративный университет является для всей компании тайной, могут возникнуть проблемы. Помните, что необходим баланс между двумя крайностями.

Размеры корпоративных образовательных структур сильно различаются: обучается в них от пяти до почти двухсот тысяч человек в год.

Таким образом, корпоративный университет дает возможность эффективно управлять знаниями, формировать единую культуру ведения бизнеса и поддерживать управленческие решения менеджмента. И плюс к тому, играет роль исследовательского, информационного, образовательного, методического и консультационного центра для группы «Северсталь». Общая черта всех образовательных программ здесь – направленность на подготовку руководителей, способных управлять инновациями и изменениями на любом уровне и в любой сфере.

1.2. Анализ реализации программ корпоративного университета в Российской Федерации

Новые времена в экономике и в обществе требуют освоение новых навыков в изменившемся мире. Время, качество и стоимость передачи

корпоративных знаний и выработки навыков становятся новым конкурентным преимуществом компаний в борьбе за клиентов, партнеров и растущие сегменты рынка.

Рассмотрим рынок корпоративного образования. Данные по объему такого рынка, выраженному в количестве слушателей, отличаются незначительно (рост за 2019 год период составил 4,3%). Таким образом, рынок по количеству слушателей относительно стабилен и рост объема в денежном выражении главным образом происходит за счет роста числа преподаваемых часов. В структуре слушателей преобладают работники предприятий – они составляют 59% (3,5млн. человек). Однако в динамике наибольшие темпы прироста показал сегмент работников образовательных программ – количество слушателей этой категории выросло на 12% в 2019 г. По сравнению с 2017 г. Данный тренд связан с законодательно закрепленной обязанностью повышения квалификации для сотрудников образовательных организаций [28, с.217].

По типам слушателей в разрезе заказчиков наибольший сегмент –это работники предприятий, которые обучаются за счет своих предприятий (37% от общего количества слушателей).

Наиболее крупный сегмент – работники предприятий, которые обучаются за счет своих предприятий –относительно стабилен (прирост в 1,5% в 2019 г. По сравнению с 2017 г.). Дальнейшего расширения этого сегмента в традиционных направлениях подготовки (экономика и управления), вероятно, ожидать не стоит. Рост данного сегмента рынка возможен за счет развития ранее нишевых, более ориентированных на новые технологии, направлений программ, в особенности связанных с цифровизацией, переходом на новый тип производств (в частности, с использование индустриального интернета вещей и т.п.).

По сравнению с 2017 г. Структура рынка по сегментам изменилась незначительно–произошел рост доли сотрудников образовательных

организаций, обучающихся за счет своих образовательных организаций на 2 п.п. и за счет государства на 1п.п., а также рост доли сегмента «работники предприятий за свой счет» на 1 п.п.(рисунок 1).

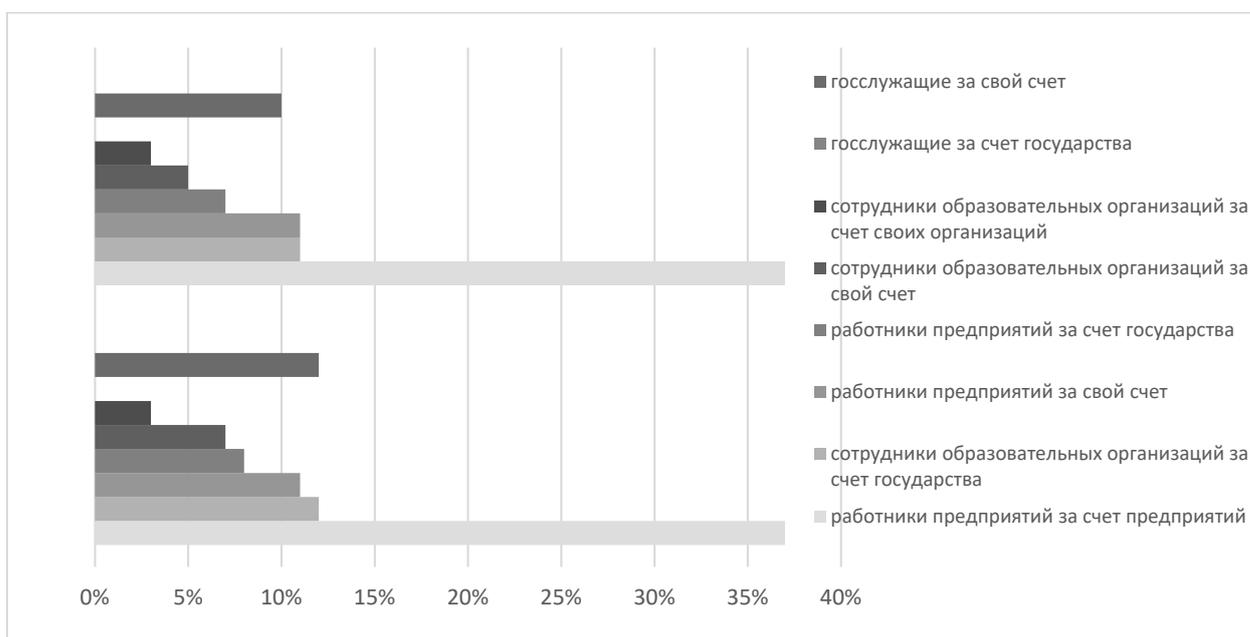


Рисунок 1. Структура рынка корпоративного образования по количеству слушателей в 2017 г. И 2019 г.

В 2019 г. Было реализовано 244 тыс. программ, среди которых чаще всего проводились краткосрочные программы длительностью 16-72 ч (47% всех программ, охвативших 55% слушателей). В структуре программ повышения квалификации наблюдаются два противоположных тренда – сегмент самых коротких программ (16-72ч) активно растет (на 20% в 2017-2019 гг.), а сегмент более длительных программ повышения квалификации (72-250ч) сокращается (падение на 6% в 2019 г. По сравнению с 2017 г.). Внутри программ профессиональной переподготовки активно растет сегмент 250-500ч –в 2017-2019 гг. он увеличился на 30%. Это самый быстрорастущий сегмент рынка корпоративных университетов [32, с.63].

Рассмотрим ряд отечественных компаний, которые успешно реализуют обучающие программы своего персонала в рамках корпоративного университета. На сегодняшний день по данным Фонда стратегических

разработок «Северо-Запад» в России насчитывается больше 30 корпоративных университетов (таблица 2).

Таблица 2

Корпоративные университеты в российском бизнесе

№	Отрасль	Компании, имеющие корпоративный университет
1	Топливо-энергетический комплекс	ОАО «Газпром» ОАО «Белгородэнерго» НК «СИДАНКО» ОАО «ТНК»
2	Металлургия	ОАО «Северсталь» Компания «РУСАЛ» ОАО «ГМК «Норильский никель»
3	Машиностроение	ОАО «ГАЗ» ОАО «ЗМЗ» ОАО «Ростсельмаш» ФПП «Базовый элемент»
4	Телекоммуникации	ОАО «Вымпелком» ОАО «Артеком» ОАО «МГТС» ОАО «Ростелеком» ОАО «Ивтелеком» АФК «Система»
5	Транспорт	Авиакомпания «Волга-Днепр»
6	Финансовый сектор	АФК «Система» ЗАО КБ «Citibank» Группа компаний «Росгосстрах» ОАО «РОСНО» Финансовая корпорация «Уралсиб»
7	Потребительские товары и услуги	Торгово-промышленная группа «КРАФТ» ОАО «Донской Табак» ЗАО «Корпорация МИАН» Телекомпания «ТНТ» ОАО «Вимм-Билль-Данн. Продукты питания» Группа компаний «Владхлеб» Корпорация «ИНКОМ-недвижимость»
8	Торговля	ЗАО «Торговый дом «Перекресток» Группа компаний «ЛБР-Групп» Группа компаний «Виктория» Компания «МИР»

Одними из первых отечественных компаний, которые организовали свои университеты стали «Вымпелком», «Магнитогорский металлургический комбинат», «МТС», «Вимм-Билль-Данн», РАО «Норильский никель»,

«Росгосстрах», «ВТБ». На сегодняшний день в России насчитывается более 30 корпоративных университетов. Позднее, почти все российские корпорации стали массово создавать корпоративные университеты.

Российские компании начали создавать свои университеты с 1999 года. Первый – основанный в том же 1999-м компанией «ВымпелКом» университет «БиЛайн». Сейчас собственные корпоративные университеты есть у многих российских предприятий – ОАО «Северсталь», «Ингосстраха», ОАО «ОКБ Сухого», ОАО «Ростелеком», ОАО РАО «ЕЭС России», ОАО «Норильский никель», Группы компаний «Волга–Днепр» [37, с.105].

Сейчас в образовательной среде Российской Федерации также действует более двухсот корпоративных университетов, причем образовательные организации высшего образования видят в них серьезную рыночную угрозу [5]. Среди лидеров корпоративного образования следует выделить корпоративный университет Сбербанка. Он был открыт под руководством Германа Грефа в 2012 году, а в 2014 г. Был построен свой кампус. В 2019 году на ежегодной премии Глобального совета корпоративных университетов завоевал второе место в номинации «Лучший корпоративный университет» и получил награду за достижения в корпоративном обучении и развитии персонала.

На сегодняшний день – это единственный представитель России в пяти ведущих глобальных ассоциациях корпоративных университетов.

В рейтинге лучших корпоративных университетов России РБК Сбербанк также стал первым с большим отрывом (таблица 3) [16].

Чтобы определить место компании в рейтинге были проанализированы доли затрат на обучение сотрудников в ФОТ, объем образовательных расходов за последние годы, количество сотрудников, вовлеченных в образовательные программы. Значение имел и размер штата при прочих равных, более крупные по численности штата компании становились в рейтинге выше.

Ведущие корпоративные университеты в России

№	Компания	Отрасль	Форма собственности	Рейтинг (в баллах)
1	Сбербанк	Банковское дело	Государственная	3,9
2	РЖД	Железные дороги	Государственная	3,7
3	Евросеть	Розничная торговала	Частная	3,3
4	Газпромнефть	Нефтедобыча	Государственная	2,7
5	Сибур	Нефтехимия	Частная	1,6
6	Росатом	Энергетика	Государственная	1,5

Такой большой успех за короткое время объясняется огромными финансовыми вложениями. Абсолютные затраты Сбербанка на поддержку корпоративного обучения составили: больше 2 млрд руб. за 2014 год, в том же году завершилось строительство здания корпоративного университета, обошедшееся банку более чем в 10 млрд руб. Лидеры рейтинга – лидеры и по тратам. «Газпромнефть» вкладывает львиную долю средств на формирование кадрового резерва, а «Евросеть», в связи со спецификой бизнесы в сфере розничной торговли, в обучение линейного персонала. В число лучших 15 компаний рейтинга вошли еще один банк, четыре телекоммуникационных и три металлургических компании, еще по одной представляют добычу «черного золота» и нефтехимию, энергетику и атомную промышленность [35, с.174]. Однако, неосведомленность о настоящих методиках и специфичных взглядов на деятельность корпоративных университетов передовых корпораций влечет за собой то, что российские предприятия внедряют громоздкие образовательные структуры, неясно осознавая палитру задач и миссию этих систем, а также головных моментов их функционирования. Отмечается, что популярное наименование таких структур как «корпоративный университет» используется безосновательно.

На самом же деле в российских корпорациях существует лишь простейшая система обучения линейного персонала, краткосрочные планы тренингов для менеджеров без осуществления сопутствующих

содержательных стратегических и структурных изменений [33, с. 117]. Более подробно рассмотрим успех Корпоративного университета РЖД, который был основан 1 июля 2010 года. Основной целью деятельности является предоставление услуг в области дополнительного профессионального образования, содействие приобретению знаний и повышению уровня развития корпоративных компетенций руководителей и специалистов ОАО «РЖД», в том числе его дочерних, зависимых и аффилированных лиц. Университет сегодня – это более 250 очных и дистанционных программы обучения, 150-200 слушателей еженедельно, 30 аудиторий, в том числе мультимедиа классы, видеостудия, цифровая лаборатория, оснащенные в соответствии с потребностями современного бизнес-образования.

Корпоративный университет РЖД активно развивает международное сотрудничество, организовывая для руководителей холдинга «РЖД» образовательные проекты в странах Азиатско-тихоокеанского региона (Япония, Южная Корея, Китай) и Европы (Испания, Германия, Финляндия, Австрия). Университет проводит обучение руководителей зарубежных железнодорожных компаний, как по комплексным образовательным программам, так и в формате деловых стажировок на объектах ОАО «РЖД».

Университет является активным участником Международного совета корпоративных университетов (GCCU) и Европейского фонда развития менеджмента (EFMD). За эти годы университет прошел путь от одной программы развития управленческих навыков руководителя до целого комплекса программ, охватывающих более 50 тематических направлений. Сегодня университет предлагает руководителям и партнерам холдинга «РЖД» уникальные образовательные продукты, в том числе по цифровой трансформации бизнеса, использует современные инструменты оценки персонала, формирует управленческую культуру, создает эффективную развивающую среду и распространяет лучшие управленческие практики, идеи и инициативы.

Таблица 4

Оценка эффективности деятельности Корпоративного университета
РЖД за 2019 год

Показатель	Описание	Факт	Нормативное (целевое) значение
Обобщенная оценка эффективности деятельности			
Интегрированный индекс лояльности (NPS – NetPromoterScore)	Оценка готовности рекомендовать обучение в университете (опрос)	65,1 %	65 %
Применимость знаний и навыков на рабочих местах			
Индекс применимости выпускниками знаний и навыков	Оценка степени востребованности полученных знаний и навыков в работе выпускников (опрос)	7,9 балла	7 баллов
Индекс удовлетворенности заказчика обучения применимостью знаний и навыков	Оценка влияния на результаты работы подразделений Компании, применяемых выпускниками университета знаний и навыков (опрос)	8,5 балла	7 баллов
Изменение уровня развития корпоративных компетенций	Доля выпускников с положительной динамикой уровня развития корпоративных компетенций (результаты «Ассесмент-центр»)	77 %	70 %
Качество обучения			
Удовлетворенность содержанием и организацией обучения	Оценка степени соответствия качества и организации обучения ожиданиям слушателей (анализ анкет обратной связи)	9,5 – очное 8,8 – дистанционное	9 баллов
Результативность прохождения теста знаний	Средний процент успешности прохождения тестов знаний (анализ результатов тестирования по очному обучению и электронным курсам)	86 % – очное 84 % – дистанционное	80 %

Корпоративный университет РЖД является ключевым участником создания образовательной экосистемы железнодорожной отрасли в России и за ее пределами. Является членом Всемирного совета корпоративных

университетов (GlobalCCU) и обладателем действующего сертификата (уровень Compliance) является членом Европейского фонда развития менеджмента (EFMD) и призером международного конкурса Excellence in Practice [25, с.183].

Сотрудничает с ведущими международными и российскими бизнес-школами, академическими университетами, агентствами и образовательными ассоциациями. Развивает международное сотрудничество, организуя образовательные проекты в странах Азиатско-Тихоокеанского региона (Япония, Южная Корея, Китай), Европы (Франция, Германия, Финляндия, Австрия) и обучая руководителей зарубежных железнодорожных компаний. Предоставляет комфортную развивающую среду в трех кампусах на территории Москвы.

Обучение проходит в 30 аудиториях, в том числе в мультимедийных классах, видеостудии и цифровой лаборатории, оснащенных в соответствии с потребностями современного бизнес-образования.

Так у российских компаний сформировалась явная тенденция, следуя которой каждая крупная компания создает свой корпоративный университет. Наличие такой дорогостоящей образовательной структуры в российских организациях считается необходимым, потому что это обеспечивает некоторые привилегии. Известно, что наличие корпоративного университета подтверждает статус компании, как на локальном, так и мировом рынке, положительно влияет на репутацию как работодателя и делает предприятие более привлекательным для инвестиций.

Решение и эффективность задач в бизнесе предполагает представление результата в цифрах. Важно соотнести понятия «корпоративный университет» и «результат». Тут и просматривается первая проблема функционирования российского корпоративного университета в типичной крупной организации: их главная целевая аудитория – управленцы высшего порядка при основном

образовательном продукте – тренировка социальных умений, являющимися «гибкими», неспециализированными навыками.

Если посмотреть со стороны затрат, то несложно рассчитать разницу в оплате труда сотрудника, повысившего с помощью данной образовательной структуры свою квалификацию, и принятого со стороны. Будет корректно считать ее в краткосрочном периоде, а в долгосрочном (1-2 года), то есть до того момента, когда эта разница в заработной плате пропадет. Еще более логично посмотреть со стороны выручки: сколько определенный работник принесет дополнительных средств, в случае прохождения обучения. Данный способ устройства корпоративного обучения и объяснения эффективности его внедрения подразумевает выполнения множества последующих действий.

Например, важно составить описание компетенций каждого сотрудника, так как это является основой, как для формирования образовательных программ, так и оценки изменения размера вклада сотрудника в результаты деятельности компании. В российских компаниях создание матрицы компетенций заканчивается неважно: HR-отдел предлагает заполнить некий шаблон с описанием компетенций, который, в конечном итоге, заполняется на бегу и превращается в «отписку». Построение на основе этих данных экономическую модель становится изначально неудачным [19, с.88].

Избыточное увлечение российскими корпоративными университетами не специализированными навыками и излишняя озабоченность вокруг менеджмента представляется недальновидной стратегией, которая, в конечном итоге, вынуждает бизнес рассматривать такую структуру как источник затрат. Это подразумевает постоянное сокращение таких образований вплоть до закрытия всей структуры.

Выводы по главе 1

Таким образом, многие российские корпоративные университеты не соответствуют мировым стандартам. Можно лишь отметить корпоративный университет Сбербанка, проводящий систематическое обучение по большому спектру направлений, и делает это согласно современным тенденциям.

Главная проблема российских компаний в том, что они, образуя структуру корпоративного университета, используют огромные ресурсы, не только финансовые, но и человеческие и временные и при этом не получают должной отдачи и не достигают конкурентных преимуществ в качестве лояльного и квалифицированного персонала, становится понятно, что понятие «корпоративный университет» используется лишь для повышения инвестиционной привлекательности компании. С точки зрения модели формирования корпоративного университета, практика применения схожа как для российских предприятий, так и для зарубежных. Российские и зарубежные корпоративные университеты развиваются исходя из требований современной экономики, тренды цифровизации и развития онлайн-образования – общемировые. Одним из отличий можно назвать большую обособленность российских корпоративных университетов – в связи с тем, что в нашей стране они начали создаваться позднее, у нас пока мало профессиональных сообществ и лишь одна крупная ассоциация, объединяющая корпоративные университеты, - МАКО. А за рубежом такие ассоциации давно стали площадкой для нетворкинга и обмена опытом [20, с.216].

Еще одна интересная отличительная особенность – стратегия продвижения российских корпоративных университетов во многом базируется на рекламе в социальных сетях, в то время как зарубежные корпоративные университеты в них практически не представлены, а большую часть информации о себе размещают на сайтах.

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА НА ПРИМЕРЕ АО «АЛЬФА-БАНК»

2.1 Организационно – экономическая характеристика АО «Альфа-Банка»

Альфа-Банк – крупнейший универсальный частный банк в России. На протяжении 30 лет занимает ведущие позиции во всех сегментах банковского бизнеса. Клиентская база составляет около 550 тыс. корпоративных клиентов и более 16 млн физических лиц.

Международный журнал GlobalFinance назвал Альфа-Банк лучшим банком в России за 2019 год, присвоив награду BestBankinRussia в рамках премии World'sBestBanks.

В 2020 году банковская отрасль столкнулась с серьезными вызовами, но мы подошли к кризису в хорошей форме. За прошлый год Альфа-Банк сделал мобильное приложение лучшим в стране, развернули курьерскую доставку на 900 городов и запустили серию цифровых сервисов для частных и корпоративных клиентов. Высокая оценка международных экспертов GlobalFinance подтверждает, что Альфа-Банк в текущей непростой ситуации остается лучшим выбором для клиентов и инвесторов».

Премия World'sBestBanks присуждается журналом GlobalFinance в 27-й раз. Участники сравниваются по обслуживанию клиентов, управлению рисками, набору предоставляемых сервисов, качеству управления и технологическому развитию. В World'sBestBanks 2020 приняли участие банки из более чем 150 стран [50].

Альфа-Банк развивается по модели phygital, сочетая цифровые инновации с эффективной сетью физического присутствия, которая насчитывает 525 офисов в Москве и регионах России, 900 городов с курьерской доставкой и 27 900 своих и партнерских банкоматов.

Не отказываясь от живого общения с клиентами, банк разрабатывает «отделения будущего» с распознаванием на базе биометрии и геолокации.

Одновременно с этим Альфа-Банк – создатель лучшего банковского приложения в России (оценка Markswebb), которым регулярно пользуются 80% клиентов (рейтинг в AppStore– 4.9 из 5; в GooglePlay– 4.8 из 5). Ценности банка: лучший клиентский опыт, технологическое лидерство, лучшие сотрудники.

Только за 2019 год Альфа-Банк признан «Банком года» по версии журнала TheBanker, «лучшим ипотечным банком» по версии журнала GlobalFinance, «премиальным банком № 1 в России» по версии FrankPremiumBankingAward.

По итогам 2019 года, согласно финансовой отчетности (МСФО), совокупные активы Банковской группы «Альфа-Банк», включая АВН Financial, АО «Альфа-Банк» и дочерние финансовые компании, составили \$59,47 млрд, совокупный кредитный портфель - \$39,8 млрд, акционерный капитал - \$8,1 млрд. Общий совокупный доход за 2019 год, включая чистую прибыль и прочий совокупный доход, увеличился до \$1,03 млрд.

В Альфа-Банке существует три основных органа управления:

1. Общее собрание акционеров,
2. Совет директоров,
3. Правление (рисунок 2).

Общее собрание акционеров является высшим органом управления банка. Общее собрание акционеров принимает решения в соответствии с компетенцией, установленной законом, по основополагающим вопросам, относящимся к деятельности банка, таким как внесение изменений и дополнений в Устав банка, выпуск новых акций, определение количественного состава и избрание Совета директоров, утверждение внешних аудиторов и распределение прибыли.

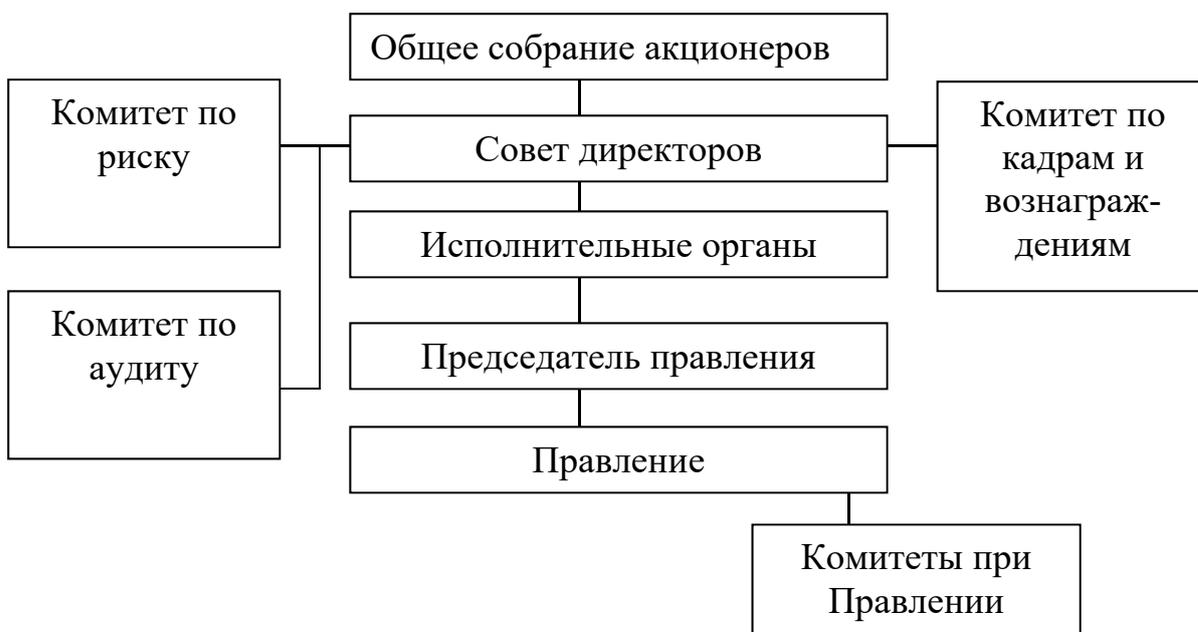


Рисунок 2. Структура управления АО «Альфа-Банка»

Общее руководство деятельностью банка, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, осуществляет Совет директоров. Совет директоров исполняет надзорные функции и определяет стратегию банка.

Комитет по аудиту Совета директоров оказывает содействие Совету директоров в осуществлении надзора за работой внутреннего аудита, подготовке финансовой отчетности, обеспечении высокого качества корпоративного управления и эффективности корпоративного контроля.

Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров оказывает содействие Совету директоров при решении вопросов в области назначений и вознаграждений членов органов управления банка. Основной задачей Комитета является содействие привлечению к управлению банком квалифицированных специалистов и созданию необходимых стимулов для их успешной работы.

Комитет по рискам Совета директоров ответственен за предварительное рассмотрение, анализ и подготовку предложений Совету директоров по вопросам определения стратегии управления рисками и капиталом,

установления риск-аппетита, контроля эффективности системы управления рисками, развития риск-культуры и реализация модели трех линий защиты, применения банковских методик управления рисками и моделей количественной оценки рисков для целей расчета норматива достаточности собственных средств.

Руководство текущей деятельностью банка, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров и/или Совета директоров, осуществляется единоличным исполнительным органом банка – Председателем Правления и коллегиальным исполнительным органом банка – Правлением. Правление отвечает за оперативный контроль над деятельностью банка. Двенадцать комитетов образованы Правлением – Стратегический комитет по рискам, Главный Кредитный комитет, Малый Кредитный комитет, Розничный Кредитный комитет, Управляющий комитет по операционным рискам, Тарифный комитет, Тендерная комиссия, Комитет по управлению активами и пассивами, Инвестиционный комитет, Планово-Бюджетный комитет, Управляющий комитет по IT-задачам (IT – информационные технологии) и Комитет по развитию региональной сети – способствуют поддержанию эффективности различных направлений оперативной деятельности банка. Ниже рассмотрим характеристику ресурсного обеспечения АО «Альфа-Банка» в таблице 5.

Таблица 5

Характеристика ресурсного обеспечения АО «Альфа-Банка»

1. Ресурсный потенциал	
1	2
Ресурсный потенциал организации: состав, виды	Основной ресурсной базой Банка остаются депозиты физических лиц, вклады частных и юридических лиц По итогам 2019 года, составили \$59,47 млрд, совокупный кредитный портфель - \$39,8 млрд, акционерный капитал - \$8,1 млрд. Общий совокупный доход за 2019 год, включая чистую прибыль и прочий совокупный доход, увеличился до \$1,03 млрд.

1	2
2. Материально-технические ресурсы	
Материально-технические ресурсы организации: состав, виды	В состав материально-технической базы банка входят: здания и сооружения, информационная база (телетайп, факс и другие средства современных информационных и инновационных технологий), автопарк, собственная столовая и кафе, конторское оборудование, а также зоны отдыха (загородные резиденции) для персонала банка, которые могут включать здания, спортивные площадки, бассейны, спортивный и туристический инвентарь, собственные учебные центры.
Анализ и оценка эффективности использования материально-технических ресурсов	Развитая материально-техническая база позволяет создать благоприятные и комфортные условия для работы и отдыха управленческого и банковского персонала, повышать эффективность деятельности банка и получение прибыли. Здания и сооружения – 3094,9 тыс.руб. Легковой автотранспорт – 945,4 тыс.руб. Компьютерная техника – 481,1 тыс.руб. Мебель и прочее оборудование - 7,65 тыс.руб.
3. Человеческие ресурсы	
Человеческие ресурсы образовательной организации: состав, виды	251208 человек. Это квалифицированные работники среднего и старшего возраста. начальники отделов и ведущие специалисты ОАО «Альфа-Банк». Средний возраст – 37 лет. Анализ штатного расписания филиала банка показал, что в филиале штатным расписанием предусмотрено 41 должностная единица. Высшее образование имеют более 80 % персонала. Средний стаж сотрудников 7 лет.
Анализ и оценка эффективности использования человеческих ресурсов	Общий фонд рабочего времени в 2019 году сократился по сравнению с 2018 годом на 5198 часов, в том числе сверхурочно отработанное время уменьшилось на 922,5 часов. Помимо этого, произошло сокращение средней продолжительности рабочего дня по сравнению с плановым показателем на 0,05 часа и значением 2018 года - на 0,15 часа.
4. Финансовые ресурсы	
Состав, источники формирования финансовых ресурсов	Ключевой акционер, владеющий 99,999% акций, - АБ Холдинг. 0,01% - Компания «ALFA CAPITAL HOLDINGS (CYPRUS) LIMITED»
Анализ и оценка эффективности использования финансовых ресурсов	В 2019 году происходит снижение операционных доходов на 76372 млрд.руб., то есть на 22,76%. Хотя если сравнивать 2018 год с предыдущим очевиден стабильный рост на 16147 млрд.руб. Значительно сократилась прибыль до налогообложения на 109885 млрд.руб., а чистая прибыль уменьшилась на 82093 млрд.руб. по сравнению с 2017 г., то есть на 77,09%.

1	2
5 Информационно-методические ресурсы	
Состав и виды информационно-методических ресурсов	Наличие интернет-источников широкого пользования, Устав, внутренние документы, Положение о Совете директоров и прочее.
Оценка состояния информационно-методических ресурсов	Для анализа использовались информационно-методические источники: данные бухгалтерской отчетности коммерческого банка, нормативные документы, информация, размещенная на официальных сайтах, а также литература, в которой освещается вопрос анализа ресурсной базы коммерческого банка. Получение прибыли является естественной и основополагающей целью деятельности коммерческого банка. Заработанная прибыль служит базой для увеличения собственного капитала и резервов банка, обновления основных средств и материальных активов, расходов социально-экономического характера и выплачиваемых дивидендов

Основными характеристиками хозяйственной деятельности предприятия являются технико-экономические показатели.

Основные технико-экономические показатели АО «Альфа-Банк» приведены в таблице в приложении.

После проведения анализа технико-экономических показателей банка АО «Альфа-Банк» в период с 2017 по 2019 годы можно отметить, что в производственной деятельности предприятия по ряду показателей произошло ухудшение в сравнении 2019 года с 2017 годом.

В течение рассматриваемого периода происходит снижение операционных доходов на 76372 млрд.руб., то есть на 22,76%. Хотя если сравнивать 2018 год с предыдущим очевиден стабильный рост на 16147 млрд.руб. Значительно сократилась прибыль до налогообложения на 109885 млрд.руб., а чистая прибыль уменьшилась на 82093 млрд.руб. по сравнению с 2017 г., то есть на 77,09%. Так же деятельность предприятия характеризуется как эффективная, согласно анализу основных показателей баланса сумма выданных кредитов увеличилась за два года на 942 млрд. руб. Активы выросли

на 2176 млрд.руб., в то же время возросли средства клиентов и вклады частных лиц на более чем 40% [24].

Основные качественные показатели характеризуют деятельность предприятия следующим образом: выросла доля неработающих кредитов в кредитном портфеле до 8,5%, положительно характеризует деятельность отношение расходов к операционному доходу, составившее на конец анализируемого периода всего 35,4%. Рентабельность активов составила на конец года всего 0,4%, капитала 3,2%.

Значительно снизилась прибыль на акцию на 78,43%. Среднесписочная численность выросла на 1190 сотрудников, то есть на 0,47%, хотя в сравнении с 2018 годом произошло небольшое сокращение сотрудников банка. Среднее количество акций выросла на 2,97%. В целом коэффициенты достаточности капитала показывают его незначительное сокращение до 11,5% основного капитала и до 18,1% общего капитала.

Ориентир банковской деятельности в рыночном хозяйстве состоит в максимизации прибыли от операций при сведении к минимуму потерь. Прибыль или убытки, полученные банком, – показатели, концентрирующие в себе результаты различных пассивных и активных операций банка и отражающие влияние всех факторов, воздействующих на деятельность банка. Повышение эффективности кредитных операций – это главный показатель правильно спланированного и проводимого управления кредитными операциями.

Анализ банковской деятельности с точки зрения ее доходности позволяет руководству сформировать кредитную и процентную политику, выявить менее прибыльные операции и разработать рекомендации возможного получения банком больших доходов [14, с.47].

Анализ рентабельности АО «Альфа-Банк» представлен в таблице 6.

Рентабельность кредитного портфеля в анализируемом периоде уменьшилась с 22,23 до 11,57%, а к 2019 г. снова увеличилась до 35,91%.

Таблица 6

Анализ рентабельности АО «Альфа-Банк», тыс. руб.

Показатели	Период			Темп прироста, в %		
	I на 01.01.17	II на 01.01.18	III на 01.01.19	II/I	III/II	III/I
Прибыль	18864 729	31 805 681	36 028 396	68,60	13,28	90,98
СС	105818126	114245 371	114260 273	7,96	0,01	7,98
СОА	892489 999	986241 532	1087052247	10,50	10,22	21,80
ВД	187113 517	288072 834	373 388 319	53,96	29,62	99,55
САД	721008 035	780566 736	861 413 698	8,26	10,36	19,47
КВс	511594 722	542210 945	596 272 996	5,98	9,97	16,55
СК	105818 126	114245 371	114 260 273	7,96	0,01	7,98
К ₁ , %	17,83	27,84	31,53	56,16	13,26	76,87
К ₂ , %	2,11	3,22	3,31	52,57	2,77	56,80
К ₃ , %	11,86	11,58	10,51	-2,30	-9,26	-11,35
К ₄ , %	20,97	29,21	34,35	39,32	17,60	63,84
К ₅ , %	10,08	11,04	9,65	9,51	-12,61	-4,29
К ₆ , %	2,62	4,07	4,18	55,73	2,65	59,85
Р _к , %	22,23	11,57	35,91	-47,93	210,24	61,54

АО «Альфа-Банк» осуществляет активные операции в основном за счет привлеченных средств, имеющих долгосрочный характер, которые составляют около 80,0% в общей структуре пассивов. Существенную часть этих пассивов составляют депозиты и вклады (62,4%). Увеличение доли этих источников ведет к удорожанию ресурсов, однако благодаря этому банку легче спрогнозировать наличие у него средств. Также немалую долю в составе источников имеют и корреспондентские счета (около 17%).

2.2 Методический подход к обоснованию создания корпоративного университета

Рассмотрим, какие существуют методические подходы к обоснованию создания корпоративного университета в АО «Альфа-Банк». Для того, чтобы понять, нужно ли разработать проект корпоративного университета, оценим работу персонала и управление персоналом в этой организации и какие существуют предпосылки для создания данного проекта.

Программы индивидуального развития в АО «Альфа-Банк» создаются на основе индивидуальных планов развития (ИПР) руководителей, прошедших оценку. В них формулируются цели и указываются развивающие действия. Планирование количественной и качественной потребности в персонале осуществляет специалист по кадрам. Проблема найма персонала актуальна для АО «Альфа-Банк». Перед тем как начать процесс набора, четко определяются будущие обязанности работника, функции, которые ему придется исполнять, какое образование нужно для этого иметь, какие навыки. Для того чтобы оценить влияние эффективности системы управления АО «Альфа-Банк», необходимо проанализировать нормы и ценности организации, которые представлены в матрице организационной культуры (таблица 7).

Таблица 7

Матрица организационной культуры АО «Альфа-Банк»

Нормы и ценности культуры банка	Положительные аспекты	Отрицательные аспекты	Проблемы
1	2	3	4
Производительность от человека	Люди – главный источник производительности	Недостаток мотивации в продвижении по службе	Снижение производительности
Ориентация на действия	Стремление вперед, совершенствование организации	«Зацикленность» на своей работе	Недостаточно ресурсов для реализации планов
Свобода действий и жесткость одновременно	Контроль за качеством выполнения работы	Не всегда объективное понимание обстановки	Недостаточный опыт и квалификация
Лицом к потребителю	Все для потребителя, клиент – контроль	Малая степень адаптации к внешней среде	
Связь с жизнью и ценное руководство	Объективные знания		
Самостоятельность и предприимчивость	Творчество и энтузиазм поддерживаются свободой действий		
Простая форма организации	Эффективные коммуникации внутри организации	Не всегда эффективное управление	Необходимость подготовки кадров

Важными также являются и психологические характеристики потенциального работника. В АО «Альфа-Банк» правовыми актами, регулирующими трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работниками и работодателем являются «Трудовой договор», «Положение об оплате труда и премировании работников». Функции отбора и найма персонала в АО «Альфа-Банк» так же выполняет Отдел кадров, а конкретно специалисты по персоналу. Все процедуры, связанные с наймом и увольнением персонала в Обществе производятся в строгом соответствии с Трудовым Кодексом РФ.

В АО «Альфа-Банк» введена система аттестации, проведение которой необходимо для рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, укрепления корпоративной культуры. Аттестация работников проходит ежегодно, и включает три этапа:

1. Подготовка к проведению аттестации.
2. Проведение аттестации.
3. Подведение итогов аттестации.

На практике на каждого сотрудника организации его непосредственным руководителем составляется форма оценки эффективности сотрудника, в которой отражаются его рабочие показатели, квалификация, профессиональный опыт, сильные и слабые стороны, возможность перевода на более сложную и ответственную работу.

Итогом всех обсуждений и согласований оценок являются заполненные «Аттестационные листы» на каждого аттестуемого с визами всех аттестующих (экспертов). После утверждения аттестационных листов на финальной аттестационной сессии непосредственные руководители аттестуемых сотрудников в обязательном порядке проводят с ними беседу по итогам аттестации. В ходе постаттестационной беседы непосредственный руководитель:

1. Сообщает аттестуемому общую оценку и оценки отдельных экспертов.

2. Комментирует, обосновывает и иллюстрирует фактами и примерами выставленные оценки и рекомендации.

3. Согласовывает с работником план развития с целью повышения компетенций.

После завершения работы аттестационной комиссии руководство должно разработать и реализовать мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций аттестационной комиссии, изложенных в итоговом отчете, в частности, по изменению системы оплаты труда.

На основе анализа функций рабочих мест и должностей специалистов службы управления персоналом проводится классификация рабочих мест (должностей) по степени ценности каждого из них для «Альфа-Банк». Это может быть как простым ранжированием по интуитивно понятным критериям, так и сложной процедурой многокритериального оценивания и присвоения баллов должностям и рабочим местам.

Функции по управлению персоналом АО «Альфа-Банк» выполняет отдел кадров, действующий на основании Положения об отделе кадров. Отдел кадров состоит из: начальника отдела кадров, инспекторов и менеджера по персоналу.



Рисунок 3. Схема организационной структуры отдела кадров

Составим функциональные взаимосвязи в организации (таблица 8).
 Условные обозначения: О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы, П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции, У – участвует в выполнении данной функции, С – согласовывает подготовленный документ по функции, Р – принимает решения, утверждает, подписывает документ, Н – не участвует в выполнении данной функции.

Таблица 8

Функциональные взаимосвязи АО «Альфа-Банк»

Наименование функций управления персоналом	Должностные лица			
	Директор	Начальник отдела кадров	Инспекторы ОК	Менеджер по персоналу
Привлечение, отбор и наем персонала	Р	У	О	П
Трудовая адаптация	Н	Н	О	У
Профориентация	Н	О	У	У
Организация труда персонала	Р	П	Н	У
Мотивация и стимулирование персонала	Р	С	П	П
Развитие и обучение персонала	Р	О	У	П
Деловая оценка персонала	Н	О	У	П
Аттестация	Р	О	У	У
Повышение квалификации	Р	С	О	П
Высвобождение персонала	Р	П	О	У

С точки зрения дублирования функций в АО «Альфа-Банк» замечаний не обнаружено, поскольку представление данных происходит в различных разрезах, и участие в выполнении функций различных подразделений ограничивается областью компетенции. Таким образом, все подразделения являются частями единой системы. Дублирование функций имеется внутри отдела кадров среди инспекторов отдела, однако это обусловлено большим

количеством персонала. Вопросами кадрового учета и делопроизводства занимается менеджер по персоналу.

Подготовка кадров в АО «Альфа-Банк» осуществляется способом внутрифирменного обучения по следующим направлениям:

- профессиональная ориентация и профессиональный отбор;
- первичное обучение;
- повышение квалификации;
- переподготовка.

Первичное обучение новых сотрудников АО «Альфа-Банка» осуществляется в групповой форме с приглашенным преподавателем и индивидуально на рабочих местах под руководством наставника с образованием не ниже среднего специального и стажем работы более 1 года. Получаемые обучающимися практические навыки и умения заносятся в дневник учета первичного обучения, который хранится в отделе кадров 5 лет. Срок первичного обучения составляет от двух недель до трех месяцев в зависимости от успешности обучения и показателей профессиональной подготовки.

Повышение квалификации рабочих – это профессиональное обучение, направленное на совершенствование их профессиональных знаний, умений, навыков, трудовой мотивации, рост мастерства по имеющимся профессиям. Предприятие использует следующие формы повышения квалификации: производственно-технические курсы и курсы целевого назначения.

Курсы повышения квалификации проводятся в целях углубления и расширения знаний, умений и навыков для получения более высоких профессиональных навыков в соответствии с требованиями коммерческой деятельностью в АО «Альфа-Банка». Периодичность обучения составляет раз в 1-3 года в зависимости от специализации (в случае отличных показателей может быть сокращена до 6 месяцев). Основанием для зачисления на курсы

является личное заявление служащего и представление непосредственного руководителя отдела банка.

Курсы целевого назначения вводятся для изучения нового оборудования, техники, правил технической эксплуатации банковского оборудования, вопросов системы качества. Размер учебной группы составляет 5-15 человек, но допускается индивидуальная подготовка. Основанием служит приказ директора, согласованный с руководителем подразделения и отделом кадров, в котором указывается состав группы, преподаватель, место и время занятий. Преподаватели приглашаются на договорной основе. Обучение завершается сдачей зачета. Переподготовка кадров, включающую обучение в связи с перепрофилированием и овладение второй профессией, организуется в различных учебных заведениях Красноярского края. Переподготовка осуществляется с отрывом от работы в банке. Срок обучения составляет от одного до трех месяцев. Стажировка руководящих работников и специалистов проводится с целью подготовки резерва кадров руководящего звена управления Банка. Приказом назначается руководитель стажировки и определяется период стажировки. По окончании руководитель стажировки направляет в отдел обучения отзыв на стажера и его отчет.

Краткосрочное обучение руководящих работников и специалистов проводится, согласно стандарту, по мере необходимости. Основанием служит заявка руководителя отдела АО «Альфа-Банка», согласованная с функциональным руководителем. Такое обучение (индивидуально или в групповой форме) организуется или вне его на договорной основе.

При направлении на обучение вне АО «Альфа-Банка» (за счет средств последнего) с работником заключается трудовое соглашение. Для обучения в банке на заказ разрабатываются учебные планы и программы в зависимости от целей обучения. Преподавателей приглашают из учебных заведений и центров. Результаты обучения фиксируются в журнале учета теоретических

занятий АО «Альфа-Банка». В таблице 9 проведем анализ подготовки и повышения квалификации АО «Альфа-Банка».

Таблица 9

Анализ подготовки и повышения квалификации АО «Альфа-Банка»

Вид обучения	2018 г.	2019 г.	Отклонения	
			Абс., чел	Относ., %
1. Первичное обучения	252	267	15	28,85%
2. Переподготовка	214	218	4	28,57%
в том числе:				
учеба в связи с перепрофилированием				
овладение второй профессией	214	218	4	28,57%
3. Повышение квалификации служащих	134	130	-4	-11,76%
в том числе:				
ТНР (повышение разрядов)	111	14	-7	-63,64%
КЦН (курсы целевого назначения)	123	126	3	13,04%
4. Повышение квалификации руководителей и специалистов	110	111	1	10%
Всего	1110	1126	16	14,55%

Таким образом, в 2018 г. Всего было охвачено профессиональным развитием 1110 работников предприятия, а в 2019 г. Это число увеличилось на 28,85% до 1126 сотрудников. Первичное обучение проводилось только для 765 новичков, что составляет всего 10,5% от общего числа принятых на работу. Повышение квалификации в 2019 году охватило 911 руководителей и специалистов, что на 10% больше по сравнению с предыдущим периодом. В таблице 10 рассмотрим статистику развития персонала банка.

Таблица 10

Статистика развития персонала АО «Альфа-Банка» в 2019 году

Категория персонала	Количество, чел.	Обучено, чел.	%
Всего	252398	1126	11,58%
Сотрудники со стажем до 1 года	10 278	765	10,52%
Рабочие со стажем более 1 года	119 387	1048	15,38%
Руководители и специалисты со стажем более 1 года	54 393	911	7,91%

Наглядно рассмотрим на рисунке 4.

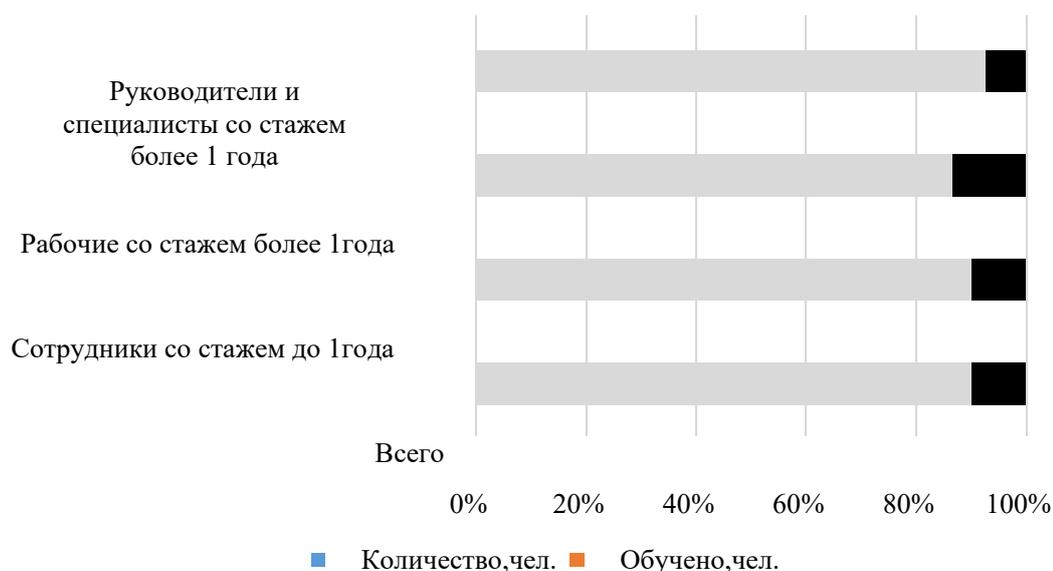


Рисунок 4. Статистика развития персонала АО «Альфа-Банка»

Нетрудно заметить, что охват обучением персонала АО «Альфа-Банка» в 2019 году на низком уровне. Руководство предприятия не придерживается принципа системности обучения, что также негативно отражается на производительности труда и уровне текучести.

Таким образом, корпоративным университетом в АО «Альфа-Банк» должны быть разработаны справочные пособия, позволяющие работнику формировать нужную их комбинацию. Путеводитель по программам корпоративного университета построен на основе Модели корпоративных компетенций компании [15, с.127].

По каждой из 10 корпоративных компетенций для любого из четырёх должностных уровней работников предусмотрено по несколько обучающих программ, в том числе дистанционных. В зависимости от задачи можно выбрать либо целевые программы (часть их модулей), либо необходимый набор программ индивидуального развития.

В соответствии с различиями в задачах дифференцируются и формы реализации этой функции. В случае организации целевых программ это:

1. Лекции.
2. Конференции.
3. Семинары.
4. Тренинги, в которых высока доля интерактивности и отработки практических навыков.
5. Мастерские (разбор и анализ конкретных производственных ситуаций/бизнес-кейсов).
6. Бизнес-симуляции (развёрнутая во времени имитация бизнес-процесса с распределением ролей).

При реализации программ индивидуального развития выбираются несколько иные формы:

1. Тренинги.
2. Коучинг (работа руководителя с консультантом, направленная на повышение персональной эффективности).
3. Наставничество (обучение на опыте других, получение развивающей обратной связи).
4. Стажировки (обучающие экспедиции, в т.ч. за рубежом).

Каждый руководитель хочет, чтобы в результате обучения персонала улучшались производственные показатели. Если в «Путеводителе» не найден устраивающий вариант программы обучения для группы руководителей, Корпоративный университет АО «Альфа-Банк» готов создать программу обучения, учитывающую специфические особенности области деятельности подразделения.

При этом необходимо понимать, что её создание требует вовлечённости руководителя-заказчика в процесс разработки. Формируя заказ, учитывающий специфику конкретного подразделения, его руководитель должен быть готов потратить свое время на формулирование заказа, а также предоставить подчинённых для сбора необходимой информации [12, с.53].

Руководству АО «Альфа-Банк» следует определить документацию, необходимую для разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процесса управления персоналом результативного и эффективного его функционирования. Характер и степень документированности должны отвечать требованиям, потребностям и ожиданиям сотрудников и организации.

Документация может быть в любой форме или на любом носителе, исходя из потребностей банка. Доступ к документации предоставляется работникам АО «Альфа-Банк» другим заинтересованным сторонам, исходя из политики обмена информации в АО «Альфа-Банк».

Выводы по главе 2

Резюмируя сказанное, можно сделать определённые общие выводы.

Для того чтобы Корпоративный университет приносил АО «Альфа-Банк» пользу, он должен стать инструментом воздействия на бизнес в руках топ-менеджмента. Эффективное использование потенциала, заложенного в АО «Альфа-Банк», возможно только при соблюдении нескольких условий: [24]

- понимание топ-менеджментом задач по повышению эффективности деятельности руководителей через их оценку, развитие и обучение,
- корректно сформулированный заказ на программы оценки, развития и обучения менеджмента компании,
- активное участие топ-менеджеров в создании программ Корпоративного университета.

Отметим, что научных универсальных способов по созданию функционирования корпоративного университета нет, поскольку каждая компания разрабатывает для себя индивидуально подготовку специалистов с помощью различных программ индивидуального развития на основе индивидуальных планов развития руководителей, прошедших оценку.

По итогу данного анализа, АО «Альфа-Банку» предложим создать свой корпоративный университет с оригинальной методикой обучения.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА НА ПРИМЕРЕ АО «АЛЬФА-БАНК»

3.1. Обоснование по внедрению проекта корпоративного университета на примере АО «Альфа-Банк»

Целью проекта корпоративного университета является разработка обоснование и внедрение комплекса мероприятий по улучшению системы обучения и развития персонала в АО «Альфа-Банке» для более эффективного применения знаний на практике.

Проведем анализ выявленных проблем системы обучения персонала в АО «Альфа-Банке» и путей решения (таблица 11). В банке работают 252 398 сотрудников в 2019 году, и обучение прошли всего 1126 человек.

Таблица 11

Проблемы и пути решения

Выявленные проблемы	Решение
Обучение и повышение квалификации проходят менее 1 % персонала	Создание условий по обеспечению массовости обучения
Отсутствие целевой подготовки и организации практики слушателей	Разработка направлений целевой подготовки слушателей и организация практики
Отсутствие школы подготовки резерва управленческих кадров	Формирование кадрового резерва и программ развития
Отсутствие системы оценки персонала	Разработка системы оценки персонала
Отсутствие определенной системы планирования карьеры персонала	Внедрение системы планирования карьеры персонала

Анализ выявленных проблем и путей решения представляет позитивные аспекты будущей ситуации, к которой стремится в АО «Альфа-Банк» после реализации проектных мероприятий.

Представим в таблице 12 логическую структуру проекта по улучшению системы обучения и развития персонала в АО «Альфа-Банке».

Логическая структура проекта корпоративного университета в АО
«Альфа-Банке»

Описание проекта	Объективно Контролируемые показатели	Источники проверки	Итоги
1	2	3	4
<p>Общие цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поднятие престижа банка; – своевременное обеспечение необходимым ей количеством персонала с соответствующей профессиональной компетентностью; – совершенствование системы управления персоналом; – достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника; – создание эффективных стимулов для трудовой мотивации и профессионального развития персонала; – обеспечение стабильного состава персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> – Лояльность персонала; – Текучесть персонала; – степень удовлетворенности трудом у персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> – анализ текучести персонала за период на основании кадрово-учетных документов; – результат анкетирования сотрудников для выявления степени удовлетворенности трудом и лояльности 	
<p>Цель проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> – повышение гибкости системы развития персонала и ее ориентация на конечные результаты; – переход от стандартных программ обучения к гибким, проблемно – ориентированным программам развития; 	<ul style="list-style-type: none"> – уровень образованности и развития персонала; – уровень мотивации к труду; – лояльность персонала 	<ul style="list-style-type: none"> – результаты аттестации персонала; – результаты психологических тестов на мотивационную направленность; – результаты анализа лояльности персонала 	<ul style="list-style-type: none"> – способность сотрудников к развитию; – стремление к карьерному росту
движение от фрагментарного повышения квалификации к интегральному развитию			
<p>Результаты:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) функционирующий корпоративный университет; 2) развитая система планирования деловой карьеры; 3) кадровый резерв 	<ul style="list-style-type: none"> – профессиональная компетентность сотрудников; – карьерный рост; – количество практикантов и выпускников, принятых на работу; – производительность труда 	<ul style="list-style-type: none"> – результаты оценки персонала; – соотношение сотрудников, принятых на руководящие должности извне, с внутренними сотрудниками; – кадрово-учетная документация по приему студентов и выпускников; – результаты расчетов производительности труда 	<ul style="list-style-type: none"> – способность сотрудников к развитию; – интерес студентов и выпускников к предприятию

1	2	3	4
<p>Результаты:</p> <p>4) функционирующий корпоративный университет;</p> <p>5) развитая система планирования деловой карьеры;</p> <p>6) кадровый резерв</p>	<p>– профессиональная компетентность сотрудников;</p> <p>– карьерный рост;</p> <p>– количество практикантов и выпускников, принятых на работу;</p> <p>– производительность труда</p>	<p>– результаты оценки персонала;</p> <p>– соотношение сотрудников, принятых на руководящие должности извне, с внутренними сотрудниками;</p> <p>– кадрово-учетная документация по приему студентов и выпускников;</p> <p>– результаты расчетов производительности труда</p>	<p>– способность сотрудников к развитию;</p> <p>– интерес студентов и выпускников к банку</p>
<p>Алгоритм работы:</p> <p>1. Разработка модели компетенций</p> <p>2. Создание корпоративного университета, включающего современную систему обучения, оценки и аттестации персонала</p> <p>3. Внедрение системы управления деловой карьерой сотрудников, формирование кадрового резерва</p>	<p>Резюме ресурсов (средств)</p> <p>– нормативные документы;</p> <p>– современные методики обучения;</p> <p>– современные методики оценки и аттестации;</p> <p>– связь с вузами;</p> <p>– финансовые ресурсы</p>	<p>Резюме затрат</p> <p>– заработная плата сотрудников КУ;</p> <p>– приобретение / разработка современных методик оценки и аттестации персонала;</p> <p>– повышение качества обучения</p>	<p>– способность сотрудников к развитию;</p> <p>– заинтересованность вузов в сотрудничестве</p>

С помощью таблицы 12 определим логическую структуру проекта корпоративного университета в АО «Альфа-Банке», его цели и ожидаемые результаты. Определим цели и перспективы развития по каждому направлению проекта.

1. Разработка модели компетенций

Самые популярные функции Корпоративного университета – обучение, оценка персонала и управление знаниями. В качестве критериев, оснований для оценки и обучения выделим корпоративные, управленческие, профессиональные и личностные компетенции (таблица 13).

На основании модели компетенций инспекторы по кадрам совместно с руководителями должны будут составить профили должностей.

Поскольку компания многочисленная, целесообразно для автоматизации работы специалистов по персоналу, связанной с составлением профилей должностей и сравнения результатов оценки персонала с этими профилями, подготовкой, проведением и расчётом результатов тестирования и анкетирования. К программным продуктам, полностью реализующим данный функционал с соответствующей отчетностью, относится «1С: Предприятие 8. Оценка персонала».

Таблица 13

Примерная модель корпоративных компетенций

Корпоративные ценности	Модель корпоративных компетенций	Корпоративные компетенции по уровням				
		Служащие и специалисты	Руководители на начальном звене	Руководители среднего звена	Высшее руководство	
Мастерство	Компетентность	Профессиональные компетенции				
		Способность к развитию				
	Клиентоориентированность	Помощь в развитии	Развитие сотрудников	Управление развитием		
Целостность	Корпоративность и ответственность	Ориентация на интересы потребителей	Ориентация на интересы потребителей при организации работ	Формирование системы работы с потребителями	Внедрение культуры ориентации на потребителей	
		Ответственное мышление	Рациональное мышление	Системное мышление	Стратегическое мышление	
	Качество и безопасность	Работа в команде	Командообразование	Обеспечение командной работы		
		Ориентация на результат				
		Работа с высоким качеством	Управление исполнением	Организация рабочего процесса	Управление эффективностью	
Обеспечение безопасности						
Обновление	Креативность и инновационность	Инициативность	Поддержка инициатив	Формирование инновационной среды		
Личностные качества	Лидерство	Способность к лидерству	Лидерство как стиль руководства			
	Кодекс корпоративной этики	Честность и этичное поведение				

Важным преимуществом «1С: Предприятие 8. Оценка персонала» является возможность интеграции с решениями «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8» и «1С: Управление производственным предприятием 8». Итоговый программный продукт обеспечит комплексную автоматизацию управления персоналом.

2. Создание корпоративного университета.

Объективная необходимость корпоративного университета АО «Альфа-Банка»:

- снижение затрат на обучение;
- системный подход к обучению фактически без отрыва от производственной деятельности;
- соблюдение требований принятой программы качества;
- повышение квалификации управленческого звена предприятия;
- возможность своевременно корректировать состав и содержание обучающих программ.

Цели создания корпоративного университета:

- создание единой системы управления знаниями;
- формирование и трансляция единой корпоративной культуры;
- формирование системы непрерывного внутрикорпоративного обучения;
- формирование системы оценки и аттестации персонала;
- формирование кадрового резерва.

Предложим несколько этапов разработки проекта:

- 1) организация практики для студентов вузов и техникумов;
- 2) вводное обучение для новых сотрудников. Новые сотрудники смогут приступить к работе только после того, как пройдут необходимую подготовку. Это, с одной стороны, гарантирует защиту АО «Альфа-Банку» от непрофессиональных действий новичков, с другой – позволяет вооружить

знаниями молодых сотрудников, помогает им быстрее адаптироваться в коллективе;

- профессиональное обучение и развитие сотрудников (переподготовка и повышение квалификации);

- индивидуальные программы планирования карьеры персонала;

- программы подготовки кадрового резерва.

Приоритетными направлениями корпоративного университета будут:

- управленческие, профессиональные и корпоративные компетенции;

- навыки эффективной коммуникации и организации продаж;

- номенклатура выпускаемой продукции, технологические процессы производства;

- более широкое представление банковских услуг;

- навыки владения информационными технологиями;

- профильная подготовка и повышение квалификации специалистов в области менеджмента, маркетинга, законодательства и права, организации и экономики банковского сектора;

- деловая оценка и аттестация персонала.

Для того чтобы корпоративный университет начал работу, необходимо решить следующие задачи:

- создать техническую базу корпоративного университета в соответствии с планируемым количеством обучающихся АО «Альфа-Банка»;

- разработать новые и скорректировать существующие документы и процедуры, регламентирующие систему обучения, развития, оценки и аттестации персонала;

- составить смету первоначальных инвестиций, необходимых для реализации проекта;

- рассчитать бюджет корпоративного университета;

- разработать программы подготовки для различных категорий персонала;

– определить необходимую численность персонала корпоративного университета, составить штатное расписание.

Ниже рассмотрим на рисунке 5 ответственных за разработку и внедрение проекта и основной персонал.

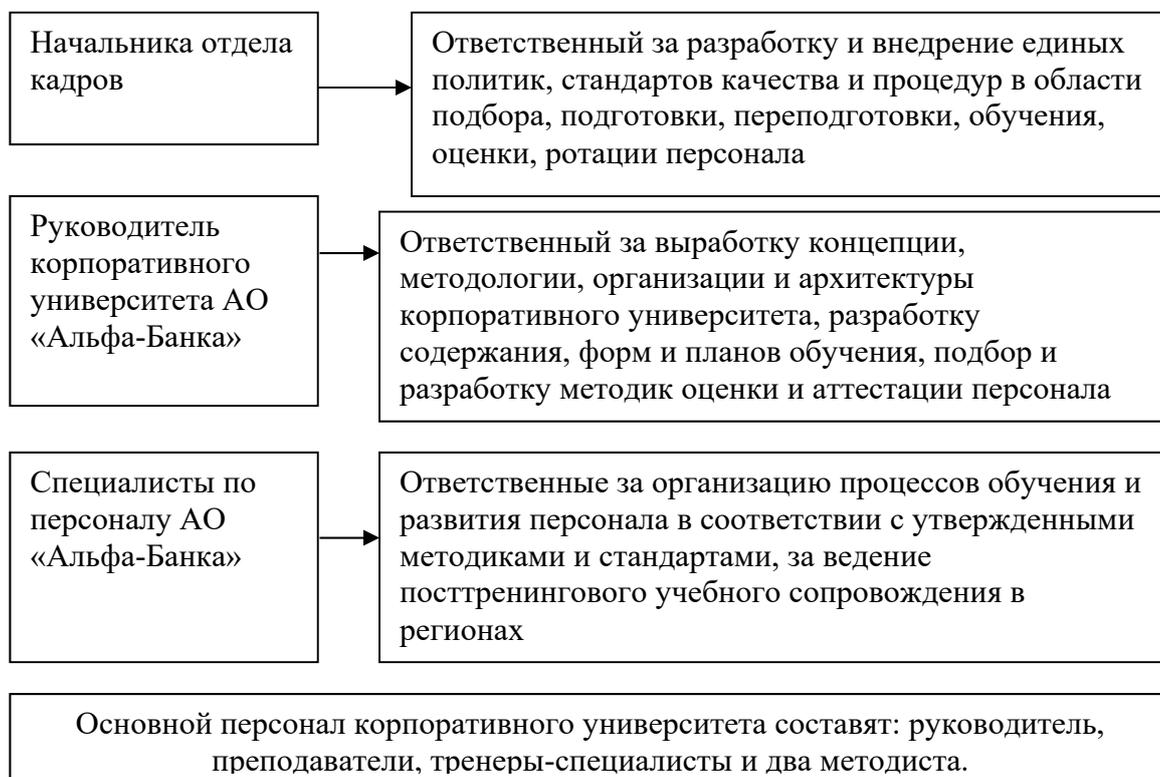


Рисунок 5. Основной персонал и ответственные за разработку и внедрение проекта

Ответственным за разработку и внедрение единых политик, стандартов качества и процедур в области подбора, подготовки, переподготовки, обучения, оценки, ротации персонала является начальник отдела кадров АО «Альфа-Банка». Общую ответственность за выработку концепции, методологии, организации и архитектуры корпоративного университета, разработку содержания, форм и планов обучения, подбор и разработку методик оценки и аттестации персонала будет отвечать руководитель корпоративного университета АО «Альфа-Банка».

Общую ответственность за организацию процессов обучения и развития персонала в соответствии с утвержденными методиками и стандартами, за ведение посттренингового учебного сопровождения в регионах, будут нести закрепленные за структурными подразделениями специалисты по персоналу АО «Альфа-Банка». Основной персонал корпоративного университета составят: руководитель, преподаватели, тренеры-специалисты и два методиста.

Исследованием ключевых управленческих, профессиональных и корпоративных компетенций будут ежегодно заниматься сотрудники отдела кадров в процессе подготовки планов обучения и переработки индивидуальных планов карьеры на будущий год под контролем начальника отдела. Основными методами, которыми будут пользоваться в процессе исследования, являются анализ работы, прогностическое интервью, метод прямых атрибутов, метод критических инцидентов, метод наблюдения на рабочем месте.

Оценка и аттестация персонала необходима для определения потребностей в обучении, переподготовке, повышении квалификации и в последствии для оценки эффективности проведенного обучения. Также оценка персонала необходима при отборе сотрудников в резерв руководящих кадров.

В целях выявления потребностей в обучении ежеквартально будет проводиться исследование сформировавшихся управленческих, профессиональных и корпоративных компетенций сотрудников согласно планам карьеры. К основным методам, которые будут использоваться, относятся опрос или анкетирование, направленные на анализ существующих проблем в работе, используемых сотрудниками методов решения стандартных рабочих задач. Списки вопросов разрабатываются отдельно для каждой группы персонала. Анкету заполняет как сотрудник самостоятельно на себя, так и руководитель на данную группу сотрудников.

Оценка персонала будет проводиться перед обучением для определения уровня подготовки, чтобы подобрать корректную программу и сформировать группы. Затем оценка обучаемых будет проводиться спустя один месяц после завершения обучения для проверки степени овладения полученными компетенциями.

Оценка участников кадрового резерва будет проводиться по завершении каждого этапа плана развития.

Система оценки персонала должна быть комплексной, включающая в себя кроме оценки квалификации сотрудника и анализа результатов его работы оценку сотрудника как личности, когда выявляются личностные характеристики и сравниваются с идеальными для данного места.

Для личностной оценки сотрудников АО «Альфа-Банка» предлагается использовать следующие методы: «метод 360 градусов», «Оценочная анкета профессиональных и личностных качеств специалистов и основного персонала», «Оценка профессиональных качеств руководителя».

Оценка каждого сотрудника является одной из наиболее важных функций руководителя и специалистов отдела кадров. Уделяя особое внимание персоналу, изучая его структуру, поведение, мотивы, руководители получают наглядную базу для принятия дальнейших решений, связанных с работающими в организации сотрудниками. Грамотно построенная система оценки персонала выполняет ряд функций, которые заключаются в воздействии на мотивацию сотрудников, повышении производительности и качества труда, планировании профессионального развития и карьеры, повышении квалификационных характеристик, принятии кадровых решений о вознаграждении, продвижении и увольнении.

Если по результатам аттестации работнику требуется пройти переподготовку и/или повысить квалификацию, руководству АО «Альфа-Банка» предлагается заключать договор с сотрудником, в условия которого включаются следующие пункты:

- при увольнении сотрудника менее, чем через год после обучения, он возмещает 100% затрат на свое обучение;
- при увольнении больше, чем через год, но менее чем через два года после обучения, работник возмещает 50% затрат на свое обучение;
- при увольнении более чем через три года после обучения работник не возмещает затрат на свое обучение.

Это позволит снизить текучесть профессионально подготовленного персонала и обезопасить расходы на обучение.

Возможность повышения квалификации без личных затрат работников повысит престиж АО «Альфа-Банка» и будет являться для персонала очень мощным внутренним стимулом.

Важной особенностью организации оценки обучения является необходимость охвата его самых важных результатов и последствий обучения и тщательного продумывания системы оценки еще на стадии планирования программы обучения. Критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся АО «Альфа-Банка».

Нами приведена рекомендуемая к использованию модель оценки обучения Дональда Киркпатрика, включающая четыре уровня оценки с добавлением пятого уровня (методика разработана Джеком Филипсом), который переводит результаты оценки четвертого уровня в материальный эквивалент. Затем полученную сумму прибыли сравнивает с затратами на программу обучения.

В основу разработки новой системы профессиональной подготовки персонала АО «Альфа-Банка» в рамках Корпоративного университета будет заложено создание условий для самоуправляемого обучения с максимальной опорой на практическое приобретение нового опыта, что требует организации эффективной обучающей среды, объединяющей теорию и практику. Для реализации данной модели необходима разработка модульных программ обучения, формирование единой команды инструкторов производственного

обучения и преподавателей теоретического обучения, а также повышение мотивации персонала за счет использования более активных методов обучения.

Основные принципы модульного обучения:

- учебный процесс ориентирован на достижение задач модуля, выраженных в форме компетенций, освоение которых является результатом обучения по модулю;

- индивидуальный подход к обучению в соответствии со способностью каждого обучающегося;

- возможность оперативного обновления программ обучения при возникновении потребности.

При модульном обучении применяется особая система оценки. Каждый обучаемый имеет график с перечнем модулей и оценочных заданий, по которым будет производиться оценка полученных им знаний. По каждому блоку вопросов, входящих в модуль, разрабатывается тест, в который включаются различные задания. При оценке учитываются все выполненные задания, формирующие так называемый «портфель свидетельств» обучаемого.

Таким образом, итогом обучающих программ является не традиционная аттестация или оценка уровня знаний персонала, а сформированная компетенция, обеспечивающая эффективную производственную деятельность. Корпоративный университет АО «Альфа-Банка» может выступать также поставщиком образовательных услуг и услуг по комплексной оценке персонала для партнеров других банков, что будет приносить дополнительный доход АО «Альфа-Банку». Полученная прибыль может быть направлена на развитие, содержание корпоративного университета и, в первую очередь, на покрытие вложенных инвестиций.

3. Внедрение системы управления деловой карьерой и формирования резерва управленческих кадров АО «Альфа-Банка».

Планирование карьеры состоит в определении целей развития сотрудника, ведущих к их достижению. Реализация плана профессионального развития предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие специалиста, то есть приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации за счет профессионального обучения, переобучения и повышения квалификации, а с другой – последовательное занятие должностей, опыт работы на которых необходим для работы в целевой должности. Развитием профессионального роста называют те действия, которые предпринимает работник для реализации своего плана.

Внедрение системы управления карьерой преследует следующие цели:

- эффективное использование профессиональных способностей персонала в интересах дела, достижения целей и решения задач АО «Альфа-Банка»;
- своевременное обеспечение организации необходимым персоналом с соответствующим профессиональным опытом;
- создание эффективных стимулов для трудовой мотивации и профессионального развития персонала;
- повышение степени удовлетворенности от работы;
- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

АО «Альфа-Банк» получит следующие преимущества:

- повышение престижа банка;
- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с банком, что повышает производительность труда и снижает текучесть кадров;

- планы профессионального развития отдельных работников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
- при формировании резерва управленческих кадров АО «Альфа-Банк» получит группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, перспективных сотрудников для продвижения на ключевые руководящие должности.

Предлагаемый нами проект корпоративного университета АО «Альфа-Банка» планируется внедрить в соответствии с календарным графиком мероприятий (таблица 14).

Таблица 14

Календарный план-график работ по проекту

Цели	Длительность, дни	Дата Начала работ	Дата окончания работ	Состав участников
1. Регламентирование Создания корпоративного университета	28	20.09.2020	18.10.2020	начальник отдела кадров, директор банка
2. Обучение инспекторов отдела кадров применению модели компетенций в работе с персоналом банка	14	20.10.2020	03.11.2020	начальник отдела кадров, инспекторы отдела кадров, главный бухгалтер, директор банка
3. Разработка корпоративной модели компетенций и профилей должностей для организации обучения, оценки и аттестации персонала, программ обучения в соответствии с моделью	132	04.11.2020	20.03.2021	начальник отдела кадров, инспекторы отдела кадров, руководители структурных подразделений, главный бухгалтер, директор
4. Внедрение системы управления деловой карьерой сотрудников на основе компетентностного подхода	56	31.03.2021	25.05.2021	начальник отдела кадров, инспекторы отдела кадров, руководители структурных подразделений, главный бухгалтер, директор
5. Создание кадрового резерва банка	38	26.05.2021	31.06.2021	начальник отдела кадров, инспекторы отдела кадров, руководители структурных подразделений, директор
Итого:	225	20.09.2020	31.06.2021	-

Для определения взаимосвязи группы проекта во время его выполнения составим матрицу ответственности в форме таблицы 15.

Таблица 15

Матрица ответственности

Работа	Группа проекта			
	Директор	Отдел кадров	Руководитель подразделения	Главный бухгалтер
1. Регламентирование создания корпоративного университета	К, О	О, И	С	З
2. Обучение инспекторов отдела кадров применению модели компетенций в работе с персоналом	К, О	И		С
3. Разработка корпоративной модели компетенций и профилей компетенций для организации обучения, оценки и аттестации персонала	К, О	О	С	
4. Внедрение системы управления деловой карьерой сотрудников на основе компетентностного подхода	К, О	О, И	И	С
5. Создание кадрового резерва	К, О	О, И	З	З

В таблице 15 были использованы следующие условные обозначения: К – контроль и утверждение, С – согласование, О – ответственное лицо, И – исполнение, З – ознакомление.

На основе плана действий разработаем план расходования ресурсов и необходимые финансовые затраты (таблица 16). Финансовые затраты на реализацию проекта будут как однократные в виде инвестиций, так и периодические на содержание и развитие корпоративного университета до момента перевода его на самоокупаемость.

Планирование ресурсов для внедрения проекта

Мероприятие	Необходимые ресурсы	Оценка ресурса
1) Обучение инспекторов отдела кадров применению модели компетенций в работе с персоналом	– курсы повышения квалификации	40 000 руб.
2) Приобретение и внедрение ПО «1С: Предприятие 8. Оценка персонала»	– приобретение; – внедрение и настройка интеграции с «1С:ЗУП»	30 000 руб. 50 000 руб.
3) Разработка корпоративной модели компетенций и профилей должностей	– рабочее время инспектора отдела кадров	250 чел.-час
4) Разработка уровневых программ обучения для выработки необходимых компетенций	– рабочее время руководителя корпоративного университета; – рабочее время методиста; – рабочее время инспектора отдела кадров	0,5 чел.-час по 1 чел.-час по 5 чел.-час
5) Создание корпоративного университета: – принятие концепции, разработка и утверждение Положения о корпоративном университете, подготовка пакета документов; – подбор персонала; – обеспечение технических средств; – лицензирование; – составление планов обучения и повышения квалификации	– внутренние нормативные акты; – справочники по кадровому делопроизводству; – услуги кадрового центра по подбору персонала; – помещение (в наличии); – ноутбук, проектор; – столы (в наличии); – стулья (в наличии); – рабочее время руководителя корпоративного университета; – рабочее время методиста; – рабочее время инспектора отдела кадров.	- - 20 000 руб. 200 м ² 1 комплект 4 шт. 20 шт. 0,5 чел.-час по 1 чел.-час по 5 чел.-час
6) Внедрение системы управления деловой карьерой сотрудников	– личное время сотрудников; – рабочее время методиста КУ	по 0,5 чел.-час
7) Создание резерва управляющих кадров (на основании оценки персонала и индивидуальных планов карьеры)	– рабочее время руководителя Корпоративного университета; – рабочее время методиста Корпоративного университета	1 чел.-дней 5 чел.-дней

Как видно из таблицы 16, для внедрения проекта необходимы человеческие ресурсы в виде рабочего и личного времени, ресурсы многократного использования в виде технического обеспечения и денежные средства.

Таблица 17

Бюджет проекта АО «Альфа-Банка»

Мероприятие	Необходимые финансовые затраты	Оценка затрат, руб.	Периодичность затрат
1) Обучение инспекторов отдела кадров применению модели компетенций	– курсы повышения квалификации	40 000 руб.	Однократно
2) Приобретение и внедрение ПО «1С: Предприятие 8. Оценка персонала»	– приобретение; – внедрение и настройка интеграции с «1С: ЗУП»; – сопровождение	30 000 руб. 50 000 руб. 22 500 руб.	Однократно однократно ежегодно
3) Разработка корпоративной модели компетенций и профилей должностей	– заработная плата специалистов отдела кадров	16 800 руб. X 3 = 50 400 руб.	Ежемесячно
4) Разработка уровней программ обучения для выработки необходимых компетенций	– заработная плата руководителя КУ; – заработная плата методиста КУ	37 000 руб. 36 000 руб.	Ежемесячно ежемесячно
5) Создание корпоративного университета	– услуги кадрового центра по подбору персонала; – приобретение ноутбука, проектора; – заработная плата руководителя КУ; – заработная плата методиста КУ; – ЗП преподавателей; – получение лицензии	40 000 700 000 37 000 36 000 300 руб./час. 300 000	однократно однократно ежемесячно ежемесячно По графику однократно
6) Внедрение системы управления деловой карьерой сотрудников (составление индивидуальных планов карьеры для всех сотрудников)	– заработная плата руководителя КУ;	37 000	Ежемесячно ежемесячно по графику
7) Создание резерва управляющих кадров (на основании оценки персонала и индивидуальных планов карьеры)	– заработная плата методиста КУ; – заработная плата преподавателей КУ	36 000 300 руб./час.	
Итого:		530 000	однократно
		73 000 * 1,35 = 98 550	ежемесячно
		300 руб./час.	По графику

Следовательно, бюджет проекта составляет 530000 руб. единовременных инвестиций, ежемесячные затраты на заработную плату сотрудников Корпоративного университета до перевода на самоокупаемость— 133 000 руб. в месяц.

После оценки длительности и стоимости работ проекта, а также оценки требуемых ресурсов проведем идентификацию рисков проекта.

Целью идентификации рисков является выявление, уяснение и документирование неопределённых событий или условий, наступление которых может повлиять на проект. Для документирования рисков составим реестр рисков (таблица 18).

Таблица 18

Оценка рисков проекта АО «Альфа-Банка»

Риск	Ожидаемые последствия	Мероприятия По предупреждению	Действия в случае наступления риска
Риск недобросовестной работы группы проекта	Увеличение сроков выполнения работ по проекту или выполнение с ошибками	Мотивирование на успешный результат	Применение дисциплинарного наказания, полное или частичное Лишение премии
Риск отказа специалиста по УП принятию дополнительных функций	Отсутствиисполнителя по проекту	Повторное ознакомление с должностной инструкцией	Увольнение специалиста, прием нового
Риск увеличения стоимости обучения и тренингов	Дополнительныезатраты	Своевременноезаключение договора	Поиск другого поставщика услуг или доп. Затраты
Риск некачественной разработки модели компетенций и программ обучения, недобросовестной работы преподавателей	Невозможность достижения целей проекта	Мотивация ответственных лиц и контроль руководства	Оперативное внесение исправлений

Для дальнейшей успешной реализации проекта оценим степень воздействия рисков на каждом его этапе. Результаты оформим в таблицу 19.

Содержание оценки рисков по шагам [21, с.117]:

1. В графе 2 таблицы 20 записываются формулировки рисков по стадиям организации и внедрения нововведения.

2. Каждому риску присваивается балльная оценка в соответствии с вероятностью его наступления (графа 3):

0 – несуществующий риск

25 – существует малая вероятность риска

50 – вероятность наступления или ненаступления риска одинакова 75 – вероятность риска велика

100 – риск реализуется наверняка

3. В зависимости от степени влияния на результат каждому риску ставится приоритет (графа 4):

1 – наступление рискованной ситуации приведет к невозможности нововведения (недопустимый риск);

2 – наступление рискованной ситуации приведет к ухудшению финансового положения организации (высокий риск);

3 – убытки от возникновения рискованной ситуации могут быть покрыты прибылью от других областей (умеренный риск);

4 – наступление рискованной ситуации не приводит к существенному ухудшению финансового положения банка (допустимый риск).

В соответствии с присвоенными приоритетами каждому риску ставится вес (графа 5):

Приоритет 1 – 0,1

Приоритет 2 – 0,075

Приоритет 3 – 0,05

Приоритет 4 – 0,01

Рассчитывается общая оценка каждого риска (графа 6): значение графы 3 x значение графы 5.

5. Рассчитывается оценка риска по этапам (разработка, организация, внедрение) как сумма рисков графы 6.

6. Рассчитывается общая оценка риска за нововведение как сумма оценок рисков по этапам.

Таблица 19

Результаты оценки рисков

№ п/п	Название рисков	Балльная оценка	Приоритет рисков	Вес риска	Общая Оценка риска
1.	Риск недобросовестной работы группы проекта	25	2	0,075	1,875
2.	Риск отказа специалиста по УП принятию дополнительных функций	25	2	0,075	1,875
Итого за этап разработки и организации					3,75
3.	Риск увеличения стоимости обучения и тренингов	15	3	0,05	0,75
4.	Риск некачественной разработки модели компетенций и программ обучения, недобросовестной работы преподавателей	35	1	0,1	3,5
Итого за этап внедрения					4,25
Итого:					8

Общая оценка рисков по проекту составляет 6,25. Как видно из анализа рисков, существенное влияние на внедрение проекта может оказать увеличение стоимости обучения и тренингов.

Таким образом, бюджет проекта составляет 530000 руб. единовременных инвестиций, ежемесячные затраты на заработную плату сотрудников корпоративного университета до перевода на самоокупаемость – 73000 руб. в месяц, оплата работы преподавателей по обучению сотрудников из расчета 300 руб./час. На группу обучающихся. Предполагаемый срок перевода на самоокупаемость – 1 год.

3.2. Обоснование прогнозных показателей внедрения проекта

По результатам проведенного исследования и выявленных проблем пришли к выводу, что в рамках общей стратегии предприятия и объемов производства персонал нуждается в постоянном развитии. С этой целью предложим создание на базе АО «Альфа-Банка» корпоративного университета. Корпоративный университет позволит не только решить все проблемы развития и оценки персонала, но и станет дополнительным источником прибыли.

Рассчитаем экономическую эффективность внедряемого проекта корпоративного университета для АО «Альфа-Банка».

Стоимость услуг обучения по программам повышения квалификации и переподготовки кадров для обучения персонала со стажем работы свыше одного года – в среднем 20000,00 руб. за 1 курс для руководителей и специалистов; 9000 руб. за 1 курс для служащих.

Таким образом, потребуется $20000 + 139 + 9000 + 312 + 2808000 + 2780000 = 5588000,00$ рублей.

При этом обучение будет проходить с отрывом от работы на 5 дней (40 академических часов).

Средняя заработная плата по организации – 28400,00 руб./месяц (946,6 руб./день). Потери составят $451 * 946,6 * 5 = 2134583,00$ руб.

Таким образом, стоимость услуг стороннего провайдера по удовлетворению потребностей в развитии персонала АО «Альфа-Банка» составили бы $1849600,00 + 5588000,00 + 2134583,00 = 9413431,00$ руб.

Полученная сумма – это экономия АО «Альфа-Банка» при создании собственного корпоративного университета.

Затраты на создание корпоративного учебного центра включают:

530 000,00 руб. – однократно,

73 000,00 руб. (заработная плата руководителя и методиста КУ) + 73 000*0,35 руб. (отчисления в ПФР и т.п.) = 98 550,00 руб. –ежемесячно. В год – 12*98550, 00 = 1182600, 00 руб.

Обучение сотрудников из расчета 300 руб./час составляет:

40*300, 00* 451 = 5412000, 00 руб.

Итого необходимо финансовых вложений за первый год:

530000, 00 +1182600, 00 + 5412000, 00 = 7124600, 00 руб.

Экономическую эффективность по внедрению проекта составит:

$$E - D = Z, \quad (1)$$

где D – экономия после реализации проекта, тыс. руб.;

Z – прямые и косвенные затраты на реализацию проекта, тыс. руб.

Экономический эффект составит 9413431,00– 7124600,00 = 2288831,00 руб. При этом обучение пройдет весь персонал со стажем свыше одного года, что положительно отразится на производительности труда.

Срок окупаемости составит 7 124 600,00 руб. / 9 413 431,00 руб. * 12мес. = 0,757 * 12 месяцев = 9 месяцев

Таким образом, при определении эффективности инвестиций в создание корпоративного университета необходимо учитывать экономический эффект от данного мероприятия.

Определение и оценка эффективности капиталовложений в создание собственного учебного центра остается сложной проблемой. Но очевидно, что разработка программ обучения должна строиться на четком определении практических потребностей конкретных сотрудников и целей, которые ставит перед собой руководство предприятия, инвестируя в обучение своих работников.

Очевидно, что создание внутри фирменного корпоративного университета является обоснованной необходимостью. Это позволит АО

«Альфа-Банка» без отрыва от работы обучать в год необходимое количество сотрудников без привлечения сторонних учебных центров, создавать новые рабочие места без риска заполнения их неквалифицированным персоналом. Кроме того, создание собственного корпоративного университета будет приносить дополнительную прибыль при организации обучения и оценки персонала банкам – партнерам.

Выводы по главе 3

Общая оценка рисков по проекту составляет 6,25. Как видно из анализа рисков, существенное влияние на внедрение проекта может оказать увеличение стоимости обучения и тренингов.

Таким образом, бюджет проекта составляет 530000 руб. единовременных инвестиций, ежемесячные затраты на заработную плату сотрудников корпоративного университета до перевода на самоокупаемость— 73000 руб. в месяц, оплата работы преподавателей по обучению сотрудников из расчета 300 руб./час. на группу обучающихся.

Экономический эффект составит 2 288 831,00 руб. При этом обучение пройдет весь персонал со стажем свыше одного года, что положительно отразится на производительности труда.

Срок окупаемости составит 9 месяцев.

Очевидно, что создание внутри фирменного корпоративного университета является обоснованной необходимостью. Это позволит АО «Альфа-Банка» без отрыва от работы обучать в год необходимое количество сотрудников без привлечения сторонних учебных центров, создавать новые рабочие места без риска заполнения их неквалифицированным персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, корпоративный университет, в современном понимании, это система внутрифирменного развития и подготовки персонала, которая всегда неразрывна, связана со стратегиями развития организации.

Альфа-Банк – крупнейший универсальный частный банк в России. На протяжении 30 лет занимает ведущие позиции во всех сегментах банковского бизнеса. В течение рассматриваемого периода происходит снижение операционных доходов на 76372 млрд.руб., то есть на 22,76%. Хотя если сравнивать 2018 год с предыдущим очевиден стабильный рост на 16147 млрд.руб. Значительно сократилась прибыль до налогообложения на 109885 млрд.руб., а чистая прибыль уменьшилась на 82093 млрд.руб. по сравнению с 2017 г., то есть на 77,09%.

Программы индивидуального развития в АО «Альфа-Банк» создаются на основе индивидуальных планов развития (ИПР) руководителей, прошедших оценку. В АО «Альфа-Банк» введена система аттестации, проведение которой необходимо для рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, укрепления корпоративной культуры. Аттестация работников проходит ежегодно, и включает три этапа:

1. Подготовка к проведению аттестации.
2. Проведение аттестации.
3. Подведение итогов аттестации.

Итогом всех обсуждений и согласований оценок являются заполненные «Аттестационные листы» на каждого аттестуемого с визами всех аттестующих (экспертов). После утверждения аттестационных листов на финальной аттестационной сессии непосредственные руководители аттестуемых сотрудников в обязательном порядке проводят с ними беседу по итогам аттестации. Охват обучением персонала АО «Альфа-Банка» в 2019 году на

низком уровне. Руководство предприятия не придерживается принципа системности обучения, что также негативно отражается на производительности труда и уровне текучести.

По итогу данного анализа, АО «Альфа-Банку» было предложено создать свой корпоративный университет с использованием модели оценки обучения Дональда Киркпатрика, включающая четыре уровня оценки с добавлением пятого уровня. Цели и перспективы развития по каждому направлению проекта, который состоят из:

1. Разработка модели компетенций.
2. Создания корпоративного университета.

3. Внедрение системы управления деловой карьерой и формирования резерва управленческих кадров АО «Альфа-Банка».

Таким образом, на основании расчетных данных, бюджет проекта составляет 530000 руб. единовременных инвестиций, ежемесячные затраты на заработную плату сотрудников корпоративного университета до перевода на самоокупаемость – 73000 руб. в месяц, оплата работы преподавателей по обучению сотрудников из расчета 300 руб./час. На группу обучающихся. Предполагаемый срок перевода на самоокупаемость – 1 год.

Экономический эффект составит 2288831,00 руб. При этом обучение пройдет персонал со стажем свыше одного года, что положительно отразится на производительности труда. Очевидно, что создание внутрифирменного корпоративного университета является обоснованной необходимостью. Это позволит АО «Альфа-Банка» без отрыва от работы обучать в год необходимое количество сотрудников без привлечения сторонних учебных центров, создавать новые рабочие места без риска заполнения их неквалифицированным персоналом. Кроме того, создание собственного корпоративного университета будет приносить дополнительную прибыль при организации обучения и оценки персонала банкам – партнерам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева Л.Г. и др. Онлайн-платформа для формирования компетенций в корпоративных системах обучения // Образование и наука. –2016. – №1. – С.5.
2. Арановская М.Д. Корпоративные университеты отбирают чужой хлеб / М.Д. Арановская // Финансы. - 2015. - №10.
3. Баканов М.И. Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов, – М.: Финансы и статистика, 2013. – 416 с.
4. Веснин В.Р. Корпоративное управление: Уч. / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. - М.: Инфра-М, 2016. - 160 с.
5. Габриелян А.М. От американской модели глобализации до европейской интернационализации: взгляд на корпоративный университет в контексте мировой образовательной политики / А.М. Габриелян // Вестник Поволжского института управления. –2016. -№3 (54). –С. 28-32.
6. Гарбар А.А. Регулирование движения кадров на предприятиях / А.А. Гарбар // Актуальные вопросы экономических наук. – 2018. – №1. – С.107-115.
7. Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект / М.В. Герасимов // Молодой ученый. - 2016. - №5. - С. 319-323.
8. Гусев В.А. Создание адаптивной системы непрерывной подготовки и переподготовки кадров для регионального рынка труда / В.А. Гусев, О.Ю. Нисман // Самарский научный вестник. - 2017. - Т. 6. - № 4 (21). - С. 214-218.
9. Гиниева С.В., Долженко Р.А. Трансформация системы корпоративного обучения персонала российской компании на базе корпоративного университета // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2015. Т. 25, № 5. С. 842-851. Дедул В. А. Обучение и развитие

- персонала: актуальные тенденции / В.А. Дедул // Автоматизация и управление в технических системах. -2016. -№ 2. С. 75-76
10. Довлекаева А.А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала / А.А. Довлекаева // Молодой ученый. - 2017. -№5. -С. 154-159.
 11. Дырин С.П. Состояние подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на современных предприятиях / С.П. Дырин // Интеграция образования. – 2014. - N 3. - с. 61-65.
 12. Дементьева, А.Г. Корпоративное управление: Учебник / А.Г. Дементьева. - М.: Магистр, 2018. - 315 с.
 13. Евдокимова А.В. Повышение квалификации для управленческих кадров / А.В. Евдокимова // Молодой ученый. -2016. -№8. -С. 535-536.
 14. Ильницкий С.А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации / С.А. Ильницкий // Молодой ученый. -2018. -№3. -С. 418-423.
 15. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2015. – 703 с.
 16. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. – М.: КноРус. 2020. – 314 с.
 17. Коробкин С. В. Обучение персонала на предприятии: концепции, виды, методы, оценка эффективности / С.В. Коробкин // Экономическая наука и практика: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2017 г.). -Чита: Издательство Молодой ученый, 2017. -С. 74-77.
 18. Кузнецов В.В. Корпоративное образование: стратегия развития (на примере предприятий легкой промышленности) / В.В. Кузнецов, С.А. Уржунцева // Азимут научных исследований: педагогика и психология. -2019. -Т.8. -№ 3(28). –С. 138-140.
 19. Карпухин М.Ю. Обучение персонала организации: сущность, виды / М.Ю. Карпухин // Аграрный вестник Урала. - 2017. - № 1 (155). - С. 17.

- 20.Мазовко А.М. Непрерывное профессиональное обучение рабочих (служащих) в республике Беларусь: состояние, перспективы развития / А.М. Мазовко // Профессиональное образование. - 2017. - № 3 (29). - С. 22-28.
- 21.Мамедова Д.Н. Актуальность переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров / Д.Н. Мамедова // Образование и воспитание. -2016. -№3. -С. 43-45.
- 22.Минева О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 160 с.
- 23.Могильный Н.К. Система обучения персонала как важный инструмент управления массами / Н.К. Могильный // Молодой ученый. - 2015. - №1. - С. 253-254.
- 24.Монгуш Д.О., Панасенко, Г.В. Проблемы подготовки и переподготовки персонала / Д.О. Монгуш, Г.В. Панасенко // Аллея науки. - 2017. - Т. 3. - № 10. - С. 317-322.
- 25.Паблишер А. Как управлять корпоративным племенем: Прикладная антропология для топ-менеджера. – М.: Альпина Паблишер. 2020. – 408 с.
- 26.Пыжова Л.А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л.А. Пыжова // Молодой ученый. - 2014. - №8. - С. 565-567.
- 27.Сагиндыкова А. С., Тугамбекова, М. А. Актуальность дистанционного образования // Молодой ученый. -2015. -№20. -С. 495-498.
- 28.Семочкина Н.А. Проблемы и перспективы экономического развития и подготовки кадров для высокотехнологичных отраслей промышленности / Н.А. Семочкина // Известия Волгоградского

- государственного технического университета. - 2017.- № 7 (202). С. 39-43.
- 29.Серкина Н. А. Совершенствование управления развитием персонала / Н.А. Серина // Молодой ученый. - 2015. - №18. - С. 286-289.
- 30.Сухов М.А. Опыт внедрения системы саморазвития персонала в российских компаниях / М.А. Сухов, О.А. Пешкова // Автоматизация и управление в технических системах. - 2015. - № 4.2.
- 31.Романова М.М., Чернова А.А. Специфика и особенности образовательных услуг в сфере услуг [Текст] // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2014. № 2. –С. 13-16.
- 32.Рыманов А.Ю. Корпоративное управление в банках: Учебное пособие / А.Ю. Рыманов. - М.: Инфра-М, 2017. - 576 с.
- 33.Распопов В.М. Корпоративное управление: Учебник / В.М. Распопов, В.В. Распопов. - М.: Магистр, 2019. - 384 с.
- 34.Розанова Н.М. Корпоративное управление: Учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.М. Розанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 339 с.
- 35.Фролова Е. Р. Методические подходы к созданию функционирования корпоративного университета / Е. Р. Фролова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2020. - № 47 (337).
- 36.Фурсова И.А. Снова за парту. Корпоративный университет подходит не всем / И.А. Фурсова // Российская бизнес-газета. - 2015. - № 5.
- 37.Чернова А.А. Стратегические направления развития высших образовательных учреждений [Текст] // Ценности и интересы современного общества: сборник статей по результатам международной научно-практической конференции.-М.: МЭСИ, 2013.-С.125–128.
- 38.Чанько А.Д., Баснер А.А. Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях // Российский журнал менеджмента. 2015. № 3. С. 79-110.

- 39.Черных С.И. Корпоративное образование в России / С.И.Черных, В.В. Паршиков // Профессиональное образование в современном мире. – 2016. –Т. 6. -№ 2. –С. 236-241.
- 40.Образование в цифрах: 2020: краткий статистический сборник / Л.М. Гохберг, О.К. Озерова, Е.В. Саутина, Н. Б. Шугаль; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/404878648.pdf> (дата обращения 15.10.2020)
- 41.Корпоративное образование 2020: тренды и инструменты развития компаний [Электронный ресурс]. URL: <https://all-events.ru/events/korporativnoe-obrazovanie-2020-trendy-i-instrumenty-razvitiya-kompaniy/>(дата обращения 20.10.2020)
- 42.Какое будущее ждёт корпоративные университеты? [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-media.ru/kakoe-budushee-zhdyot-korporativnye-universitety/>(дата обращения 21.10.2020)
- 43.Статья «Корпоративный университет: инструкция по применению»[Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/404878648.pdf> (дата обращения 10.11.2020)
- 44.Тернов В.В. Корпоративный университет как система внутрифирменного образования от 06.07.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://videouroki.net/razrabotki/korporativnyi-univiersitiet-kak-sistiema-vnutrifirmiennogho-obrazovaniia.html> (дата обращения 09.11.2020)
- 45.Минзов А. С. Корпоративные университеты: проблемы создания и тенденции развития [Электронный ресурс] / А.С. Минзов, Е.Н. Черемисина. –Режим доступа: <http://minzov.ru/analitic/30.pdf>. (дата обращения 09.11.2020)

46. Чанько А.Д., Баснер, А.А. Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях. – 2015. Российский журнал менеджмента, 13(3), 79–110. [Электронный ресурс]. URL: <https://rjm.spbu.ru/article/view/174>(дата обращения 12.11.2020).
47. Рынок дополнительного профессионального образования. –Режим доступа: https://www.skoltech.ru/app/data/uploads/2013/12/Analiz-rynka-DPO_1803_zashhishhenyj.pdf(дата обращения 17.11.2020).
48. Голышенкова О.М. Создание корпоративного университета [Электронный ресурс] / О.М. Голышенкова // Менеджер по персоналу: профессиональный практический журнал. - 2019. - № 4. - Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/sozдание-korporativnogo-universiteta> . - (Дата обращения: 05.12.2020).
49. Генкин А.В. Корпоративный университет: выбор работодателя [Электронный ресурс] / А.В. Генкин // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом): профессиональный практический журнал. - 2016. - № 7. - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/korporativnyy-universitet-vybor-rabotodatelya> - (Дата обращения: 05.12.2020).
50. Официальный сайт АО «Альфа-Банк» [Электронный ресурс]. URL: <https://alfabank.ru/>(дата обращения 19.11.2020).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Технико-экономические показатели АО «Альфа-Банк»

Основные показатели отчета о прибылях и убытках	Ед. измер.	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонение, (+;-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7
Чистые процентные доходы	в млн. руб.	252761	378157	502717	249956	198,89
Чистые комиссионные доходы	в млн. руб.	65875	86194	101089	35214	153,46
Операционные доходы до резервов	в млн. руб.	353146	449541	648073	294927	183,51
Операционные доходы	в млн. руб.	335513	351660	259141	-76372	77,24
Отчисления в резерв под обесценение кредитного портфеля	в млн. руб.	-17633	-97881	-388932	-371299	2205,71
Административные и прочие операционные расходы	в млн. руб.	-195764	-221739	-229277	-33513	117,12
Прибыль до налогообложения	в млн. руб.	139749	129921	29864	-109885	21,37
Чистая прибыль	в млн. руб.	106489	97746	24396	-82093	22,91
Основные показатели баланса						
Кредиты и авансы клиентам	в млрд. руб.	3922	5078	4864	942	124,02
Средства в других банках	в млрд. руб.	5	3	10	5	200,00
Кредитный портфель до вычета резервов на его обесценение	в млрд. руб.	4038	5283	5454	1416	135,07
Резерв под обесценение кредитного портфеля	в млрд. руб.	-111	-202	-580	-469	522,52
Активы	в млрд. руб.	4929	6736	7105	2176	144,15
Средства клиентов	в млрд. руб.	3878	4795	5439	1561	140,25
Вклады частных лиц	в млрд. руб.	2682	3112	3787	1105	141,20
Средства юридических лиц	в млрд. руб.	1196	1683	1652	456	138,13
Капитал	в млрд. руб.	637	750	779	142	122,29

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5	6	7
Средства в других банках	в млрд. руб.	5	3	10	5	200,00
Кредитный портфель до вычета резервов на его обесценение	в млрд. руб.	4038	5283	5454	1416	135,07
Резерв под обесценение кредитного портфеля	в млрд. руб.	-111	-202	-580	-469	522,52
Активы	в млрд. руб.	4929	6736	7105	2176	144,15
Средства клиентов	в млрд. руб.	3878	4795	5439	1561	140,25
Вклады частных лиц	в млрд. руб.	2682	3112	3787	1105	141,20
Средства юридических лиц	в млрд. руб.	1196	1683	1652	456	138,13
Капитал	в млрд. руб.	637	750	779	142	122,29
Основные качественные показатели						
Доля неработающих кредитов в кредитном портфеле	в %	1,5	1,8	8,5	7	566,67
Доля резерва под обесценение кредитного портфеля в кредитном портфеле	в %	2,8	3,8	10,7	7,9	382,14
Отношение резерва под обесценение кредитного портфеля к неработающим кредитам	Значение	1,8	2,1	1,2	-0,6	66,67
Чистая процентная маржа	в %	6,4	7,1	7,8	1,4	121,88
Спред	в %	6	6,7	7,3	1,3	121,67
Отношение расходов к операционному доходу (до резервов)	в %	55,4	49,3	35,4	-20	63,90
Кредиты/Депозиты	в %	101,1	105,9	89,4	-11,7	88,43
Рентабельность активов (ROAA)	в %	2,5	1,7	0,4	-2,1	16,00
Рентабельность капитала (ROAE)	в %	22,5	14,1	3,2	-19,3	14,22
Прибыль на акцию, в рублях на акцию	в руб.	5,1	4,5	1,1	-4	21,57

Окончание таблицы

1	2	3	4	5	6	7
Прибыль на акцию пересчитанная, в рублях на акцию	в руб.	5,06	4,5	1,1	-3,96	21,74
Стоимость акции на ММВБ на конец периода (в рублях)	в руб.	102,3	22,79	83,14	-19,16	81,27
Среднесписочная численность сотрудников	Значение	251208	259999	252398	1190	100,47
Среднее количество акций за период, млн.шт.	Значение	20962	21585	21585	623	102,97
Показатели достаточности капитала						
Коэффициент достаточности основного капитала	в %	13,9	12,2	11,5	-2,4	82,73
Коэффициент достаточности общего капитала (Tier 1 и Tier	в %	14,5	18,9	18,1	3,6	124,83

РЕФЕРАТ

Диссертация на соискание квалификации магистра содержит 82 страницы, 5 рисунков, 19 таблиц, 50 источников, 1 приложение.

Ключевые слова: обучение, цели, стратегия, руководство компании, корпоративный университет, качество образования, персонал.

Цель исследовательской работы: является теоретическое обоснование разработки проекта корпоративного университета на примере АО «Альфа-Банк».

Объект исследования: АО «Альфа-Банк».

Предмет исследования: разработка проекта корпоративного университета в АО «Альфа-Банке».

Задачи:

- 1) рассмотреть специфику корпоративного университета: цели, задачи, условия и этапы создания;
- 2) провести анализ реализации программ корпоративного университета в Российской Федерации;
- 3) дать организационно-экономическую характеристику АО «Альфа-Банка»;
- 4) разработать методический подход к обоснованию создания корпоративного университета;
- 5) разработать проект корпоративного университета на примере АО «Альфа-Банк» и провести обоснование прогнозных показателей внедрения проекта.

Методической основой исследования является использование совокупности различных методов:

- теоретические методы – понятийно-терминологический анализ базовых определений исследования, анализ педагогической, психологической, научно-методической литературы, нормативных документов;

- эмпирические методы – наблюдение, анкетирование, беседа, тестирование;

- статические методы – анализ, синтез, обработка полученных данных.

Теоретической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых, материалы периодической печати, материалы научно-практических конференций, монографий и т.д.

Информационной основой исследования работы являются интернет ресурсы по тематике разработки корпоративного университета, аналитические обзоры, внутренние нормативные акты АО «Альфа-Банк» и др.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенного проекта корпоративного университета в учебном процессе непосредственно на рабочем месте, а именно в АО «Альфа-Банке».

Научная новизна исследования заключается: в изучении и апробации разработки проекта корпоративного университета в учебном процессе, повышающие профессиональный уровень персонала в банке.

Степень разработанности проблемы

Прикладное значение разработки корпоративных университетов в современной России описали в своих трудах, такие ученые Андреева Л.Г., Габриелян А.М., Герасимов М. В., Гиниева С.В., Долженко Р.А., Ильницкий С. А., Кузнецов В.В., Карпухин М.Ю., Мамедова Д. Н., Монгуш Д.О., Панасенко, Г.В., Пыжова Л.А., Сагиндыкова А. С., Тугамбекова, М. А., Сухов М. А., Романова М.М., Чернова А.А., Фролова Е. Р., Черных С.И. и другие.

Результаты работы заключаются в разработке проекта корпоративного университета, улучшающего профессиональный уровень персонала банка.

Сведения об апробации магистерской диссертации.

Реализация основных теоретических положений, выводов и практических рекомендаций, сформулированных в магистерском диссертационном исследовании, было осуществлено на базе АО «Альфа-Банка». В рамках проведения диссертационного исследования были опубликованы 2 статьи:

1. Методические подходы к созданию корпоративного университета / Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2020. - № 47 (337).

2. Основы создания проекта корпоративного университета В РФ / Текст: непосредственный// Яблоковские чтения, 2020.

« ____ » _____ 20__ г.

(подпись / Ф.И.О.)

Лист нормоконтроля

Выпускная квалификационная работа выполнена мной, Фроловой Екатериной Романовной самостоятельно, оригинальность текста соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода работам и подтверждается справкой об оригинальности текста, сформированной системой проверки «Антиплагиат», объем работы составил 82 страниц.

Тема ВКР: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Обучающийся

(подпись, дата)

ФРОЛОВА ЕКАТЕРИНА РОМАНОВНА
(расшифровка подписи)

Нормоконтроль пройден.

Нормоконтролер

(подпись, дата)

ВЛАДИМИРОВА ОЛЬГА НИКОЛАЕВНА
(расшифровка подписи)

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева»

Институт **психолого-педагогического образования**

Кафедра экономики и менеджмента

Обучающийся **ФРОЛОВА ЕКАТЕРИНА РОМАНОВНА**
(Ф.И.О.)

Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность (профиль) образовательной программы

«Экономика и управление непрерывного образования»

Курс 3, группа OZ-M18Г-01

Тема: **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА СОЗДАНИЯ
КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА**

Руководитель: И.о. заведующий кафедрой, д-р экон. наук, профессор Владимирова Ольга Николаевна

(Ф.И.О., ученая степень, ученое звание, должность)

Срок сдачи завершённой работы руководителю _____

(за 6 недель до защиты)

ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Этапы работы	Сроки выполнения	Вид отчетности	Отметка руководителя о выполнении
1. Изучение литературы, составления плана	Не позднее 2-х недель после закрепления темы ВКР	Оглавление (проект плана), предварительный список использованных источников	
2. Написание основной части		Текст (черновой вариант)	
3. Написание введения, заключения, оформление списка использованных источников	Не позднее чем за 6 недель до предзащиты	Текст, введение, список использованных источников	
4. Доработка, исправление ошибок		Текст вместе с листом замечания	
5. Подготовка к защите	За месяц до защиты, после прохождения предзащиты	Текст доклада, слайдовая презентация ВКР	
6. Защита	В сроки ГИА	Приказ о допуске к защите, размещенная в ЭБС ВКР (не менее 5 дней до защиты), сданная за 2 дня до защиты ВКР в ГЭК, протокол защиты	
Консультации	Согласно утвержденному кафедрой графику консультаций	Текст работы	

Утверждено на заседании кафедры, протокол № _____

от _____

2020.

Заведующий кафедрой _____

(подпись) (расшифровка подписи)

Руководитель _____

(подпись) (расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению _____

(подпись) (расшифровка подписи)

НОРМОКОНТРОЛЬ
выпускной квалификационной работы
обучающегося ИППО КГПУ им. В.П. Астафьева

Тема ВКР: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА СОЗДАНИЯ
КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Обучающийся: ФРОЛОВА ЕКАТЕРИНА РОМАНОВНА Группа OZ-M18Г-01
(фамилия, имя, отчество)

№ п/п	Объект*	Параметры	Соответствует: + Не соответствует: -
1.	Наименование темы работы	Соответствует утвержденной распоряжением директора ИППО	
2.	Размер шрифта	14	
3.	Название шрифта	TimesNewRoman, обычный, цвет – черный	
4.	Межстрочный интервал	1,5	
5.	Абзацный отступ (мм)	1,25	
6.	Поля (мм)	левый край – 3 см.; правый – 1,5 см.; верхний и нижний края по 2 см	
7.	Выравнивание	Основной текст – по ширине	
8.	Общий объем работы без списка использованных источников и приложений	не менее 60 страниц текста, включая иллюстрации, таблицы, формулы, приложения (не менее 40 страниц текста без учета приложений)	
9.	Последовательность приведения структурных частей	Титульный лист. Оглавление. Введение. Основная часть. Заключение. Список использованных источников. Приложения**. Вкладываются в ВКР: отзыв, справка Антиплагиат, согласие на обработку персональных данных, задание на ВКР, лист о прохождении нормоконтроля.	
10.	Оформление оглавления	Написание ОГЛАВЛЕНИЯ начинается с новой страницы. Название ОГЛАВЛЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Все разделы оглавления (главы, параграфы, выводы по главам, заключение, список использованных источников и приложения) должны разместиться на одной странице, отделяются от ОГЛАВЛЕНИЯ одним пробелом, выравниваются по ширине, интервал 1,5.	
11.	Объем и наличие всех структурных элементов введения	от 3 до 5 страниц 1. Актуальность. 2. Проблема исследования. 3. Объект исследования. 4. Предмет исследования. 5. Цель исследования. 6. Задачи исследования. 7. Методологическая и теоретическая основа исследования. 8. Методы исследования. 9. База исследования. 10. Практическая значимость исследования. 11. Описание структуры ВКР.	
12.	Объем и наличие всех структурных элементов Основной части ВКР	Объем параграфов от 7 до 10 страниц. Выводы в конце параграфов и глав. Выделения по тексту работы (исключить)	
13.	Объем заключения	2-3 страницы	

** Нормоконтроль осуществляется с целью установления соответствия оформления и содержания ВКР требованиям методических рекомендаций к оформлению выпускной квалификационной работы (уровень бакалавриата), утвержденным протоколом НМСС (Н) ИППО № 7 от 19.09.2019.*

Нормоконтроль проводится на этапе представления выпускником полностью законченной ВКР.