

---

<sup>1</sup> Евстигнеева О.А. Содержание понятия финансовое состояние коммерческой организации // Вектор науки ТГУ. 2017. № 2 (28). С. 100-103.

<sup>2</sup> Пучкова Н.В. Анализ методов оценки финансового состояния организации // Символ науки. 2016. № 3-1. С. 131-134.

<sup>3</sup> Шинкарева Л.И., Садочков М.Е. Финансовое состояние предприятия и методы его оценки // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2015. № 4-1. С. 291-296.

## **MANAGEMENT OF FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS**

© 2019 Bethaneli Philip Tengizovich

Student

Samara State University of Economics

E-mail: filipp-betaneli74@mail.ru

The article deals with the essence of the financial state analysis, methods for assessing the financial condition of the enterprise, as well as the results of the financial condition of the enterprise, Samara Stroyfarfor LLC.

**Keywords:** analysis, financial condition, financial and economic stability.

*УДК 331.1*

*Код РИНЦ 06.00.00*

## **ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ АО "ТИНЬКОФФ БАНК"**

© 2019 Богомолов Александр Евгеньевич\*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: power17331@gmail.com

Статья посвящена изложению опыта организации корпоративного обучения на примере АО "Тинькофф-Банк". Автор попытался разобраться в сущности процесса обучения, рассмотрел особенности обучения на рабочем месте и вне его, проанализировал достоинства и недостатки методов обучения персонала, широко применяемые организациями в современных условиях развития цифровой экономики.

---

\* Научный руководитель - **Илюхина Лариса Алексеевна**, кандидат экономических наук, доцент.

**Ключевые слова:** Обучение персонала, конкурентоспособность, формы обучения персонала, инновационные методы обучения, наставничество, shadowing.

Развитие и обучение персонала организации в условиях развития цифровой экономики являются одними из самых важных направлений, которыми нужно заниматься для того, чтобы организация вела успешную деятельность и была конкурентоспособна. Сегодня, когда профессиональные навыки работников быстро устаревают, способность организации постоянно и стабильно повышать квалификацию персонала является важным фактором успеха всей организации, потому что необходимо подготовить свой персонал к работе в новых условиях, которые очень быстро меняются.

Что же такое обучение персонала как процесс? Рассмотрим несколько определений разных авторов.

Так, например, в своей статье "Обучение персонала и его сущность" Юровских К.В. соглашается с профессором Кибановым А.Я. по определению сути обучения персонала и рассматривает его как целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.<sup>1</sup> Грищенко В.А. в статье "Развитие системы корпоративного обучения" считает, что обучение персонала - это процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, переходу на новые должности, решению новых задач<sup>2</sup>.

Другой специалист в области HR - Колодин А., в своем определении логически увязывает обучение персонала с повышением человеческого капитала. По его мнению "Обучение персонала - это процесс накопления человеческого капитала путем непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации с целью заполнения разрыва (восполнения дефицита) между имеющимися у них знаниями, навыками и теми знаниями и навыками, которыми они должны обладать согласно требованиям предполагаемой работы в настоящий момент, в ближайшем будущем или для освоения выполнения другой (новой) работы"<sup>3</sup>. На наш взгляд, все представленные определения обучения персонала уместны и, с одной стороны, раскрывают суть этого процесса, а с другой, рассматривают обучение как элемент более комплексной системы развития сотрудников организации.

Не стоит забывать о том, что универсального метода обучения сегодня не существует. Для каждой организации и для каждого работника необходимо найти индивидуальный подход. Для реализации процесса обучения необходимо, прежде всего, определить формы и методы обучения.

На практике существуют две формы обучения персонала: на рабочем месте и вне рабочего места. Обучение на рабочем месте выделяется своей непосредственной связью с рабочими функциями конкретного сотрудника в конкретной организации.

Обучение вне рабочего места дает возможность сотруднику абстрагироваться от своего рабочего места и от сегодняшней ситуации на нем. Такой метод позволит работнику развить в себе совершенно новые поведенческие и профессиональные компетенции, т.к. работник сможет выйти за рамки своего привычного поведения<sup>4</sup>.

Каждая форма обучения реализуется с помощью методов обучения, раскрывающих суть организационных форм. В условиях цифровой экономики наибольшее распространение имеют активные неформальные методы обучения. В частности, обучение на рабочем месте многие современные компании реализуют с помощью таких методов, как: инструктаж, ротация, наставничество, shadowing. Рассмотрим их более подробно в виде таблице 1 и выделим достоинства и недостатки<sup>5</sup>.

Таблица 1

**Достоинства и недостатки методов обучения на рабочем месте**

№	Методы обучения	Достоинства	Недостатки
1	<i>Инструктаж</i> это наглядная демонстрация того, как необходимо выполнять трудовые функции непосредственно на рабочем месте	Позволяет обучающему наглядно понять, как ему нужно выполнять свои трудовые функции	Ограничен во времени
2	<i>Ротация</i> представляет собой самостоятельное обучение работника на основе перемещения на другую должность	Позволяет преодолеть стресс, вызванный монотонностью; расширить социальные контакты	Представляет собой самостоятельное обучение, поэтому обучение может быть неэффективным, поскольку нет контроля со стороны наставника
3	<i>Наставничество</i> -руководство молодыми специалистами, осуществляемое опытным работником	Позволяет перенять практический опыт от наставника	Требует от наставника особой подготовки и склада характера
4	<i>Shadowing</i> . За сотрудником закрепляется "тень" на 2-3 дня для того, чтобы понять суть выполняемой работы, а также чтобы посмотреть, сохранится ли мотивация сотрудника занять новую должность	Данный метод позволяет сократить затраты на подбор персонала, то есть на постоянную замену сотрудников, которые уходят из-за того, что работа в новой должности не оправдала их ожиданий	Сотрудник, к которому будет приставлена "тень", будет думать, что ему готовя замену в виде этого обучающегося, тем самым снижается лояльность по отношению к организации

Обучение вне рабочего места современные компании реализуют с помощью таких методов обучения, как анализ практических ситуаций, видеотренинг,

самостоятельное обучение. Рассмотрим их более подробно в виде таблицы с выделением достоинств и недостатков<sup>6</sup>.

Таблица 2

**Достоинства и недостатки методов обучения вне рабочего места**

<b>№</b>	<b>Методы обучения</b>	<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
1	<i>Анализ практических ситуаций</i> представляет собой групповое обсуждение реальных ситуаций, которые представлены в различном виде: описание, видеоролик и т.д.	Данный метод позволяет обучающимся разбирать реальные ситуации, с которыми они могут столкнуться	Отсутствуют конкретные выводы. Данный метод может ввести в заблуждение в будущем при столкновении с похожей ситуацией, поскольку может не оказаться столько же времени, как при выполнении упражнений
2	<i>Видеотренинг</i> - это активная форма обучения, которая подразумевает обсуждение уже проделанной работы. Т.е. обучающиеся проделывают какое-то практическое упражнение, и во время этого ведется видеосъемка, запись которой в последствии эти же обучающиеся будут просматривать и искать в них недостатки своих же действий	Данный метод обучения позволяет работникам увидеть себя со стороны и наглядно понять собственные ошибки и в будущем исправить их	Занимает достаточно много времени
3	<i>Самостоятельное обучение</i> . Суть данного метода состоит в том, что обучающийся самостоятельно изучает и отрабатывает учебный материал	Данный метод является самым простым и дешевым для организации. Организации при этом не придется нанимать инструктора, арендовать или предоставлять помещение, подстраивать инструктора и обучающихся друг под друга	Данный метод является очень трудным для самого обучающегося; Сложно проконтролировать усваиваемость материала

Как было сказано выше, для каждой организации необходимо разрабатывать индивидуальную систему обучения в зависимости от специфики и особенностей самой организации. Рассмотрим, каким образом происходит обучение молодых специалистов конкретной организации, а именно АО "Тинькофф Банк".

АО "Тинькофф Банк" - это коммерческий банк, который сфокусирован только на дистанционном обслуживании клиентов. У данного банка нет ни одного отделения, поэтому и сотрудники организации чаще всего работают удаленно, от чего и сформировалась довольно интересная система обучения персонала.

Обучение персонала в данной организации состоит из множества этапов, которые постепенно следуют друг за другом. Стоит заметить, что весь процесс обучения невозможно пройти быстрее, чем задумывалось изначально. Каждый этап строго расписан по времени проведения, но также есть возможность пройти его позже, если присутствуют какие-либо обстоятельства, из-за которых обучающийся не может продолжить обучение. Что касается прохождения нового этапа раньше назначенного времени, то это просто невозможно. На протяжении всего обучения сотруднику будет доступен личный кабинет, в котором он и будет дистанционно проходить обучение. Система сама определяет, когда обучающемуся станет доступна новая ступень обучения в зависимости от того, когда началось обучение, когда был закончен предыдущий этап, насколько сложен был предыдущий этап.

В случае, если этап был легкий и объем информации, которую обучающийся получил невелик, то и промежуток между этим этапом и следующим будет значительно меньше, чем перед трудным этапом. Если же шаг обучения включал в себя большой объем информации и работы, то и промежуток между ним и следующим этапом будет больше для того, чтобы сотрудник успел отдохнуть, "переварить" информацию, повторить уже пройденный материал. Необходимо подметить, что вся информация, которая предложена обучающемуся, представлена в максимально красочной и простой для восприятия форме, в виде различных красочных изображений, всевозможных таблиц и сравнений.

Далее разберем, что из себя представляют эти этапы по очередности.

На первых этапах обучения молодой специалист должен ознакомиться и изучить презентации, которые ему предоставят основную информацию о "Тинькофф Банке". Здесь он познакомится с историей создания компании, с основными предоставляемыми услугами, с принципами будущей работы.

После ознакомления с очередной презентацией, обучающийся должен пройти небольшое тестирование, в котором он должен будет доказать, что освоил материал. После успешного прохождения тестирования, будущему работнику будет представлен новый объем информации, по которому он впоследствии также будет проходить тестирование.

После прохождения вступительных заданий в виде изучения презентаций и тестов, обучающемуся будет предоставлен свой личный кабинет, где и находится основное расписание процесса обучения.

Далее помимо теоретических заданий будут встречаться и практические. Теоретические задания представляют из себя лекционный материал, различного вида презентации, видеоролики, мини-игры, кроссворды. Весь этот материал

разбросан в таком порядке, чтобы не повторяться в заданиях и для того, чтобы он дополнял другой материал, вызывал интерес, а не чувство усталости и монотонности.

Практические же аспекты обучения представляют собой общение с наставником с помощью Skype. Такие практические задания могут представлять из себя, как групповые конференции, на которых проводится какая-то работа, так и индивидуальные разговоры и консультации наставника с обучающимся.

Групповые конференции чаще всего представляют из себя деловые игры, с помощью которых обучающихся проверяют на знание материала. В ходе проведения игры, ведущий или же наставник фиксирует результаты и делает различные заметки. Если наставник решит, что кто-то из участников игры плохо себя проявил и не усвоил материал, то его могут не допустить до следующего этапа, а отправить на предыдущий для того, чтобы он закрепил материал. И так будет происходить до тех пор, пока наставник не допустит его до следующего этапа.

Индивидуальные беседы более серьезные и сложные для обучающегося, поскольку здесь все внимание направлено на него одного и контроль более жесткий. Такие индивидуальные разговоры проводятся в конце обучения, когда весь основной материал, необходимый для работы, уже усвоен. На этом этапе происходит некая ролевая игра, где наставник выступает в роли клиента, а обучающийся в роли работника компании. При успешном прохождении данного этапа, сотрудник будет направлен непосредственно на работу с обязательным прохождением испытательного срока.

За испытательный срок сотруднику необходимо выполнить определенный объем работы, который будет в полной мере оплачиваться. Но на этом этапе обучение еще не заканчивается. Вся работа сотрудника, а это разговор с клиентами, будет записываться и прослушиваться специалистами компании. Если работник совершает какие-либо ошибки, то они будут озвучены и разобраны специалистом-наставником. Если же работник успешно выполняет свою работу, то даже в этом случае с ним обязательно свяжется специалист-наставник и похвалит его для повышения мотивации и интереса к работе.

Если за испытательный срок работник не выполнит определенный объем работы, то он будет направлен на переобучение, но не на самые первые этапы, а на те этапы, в которых сотрудник должен пройти весь материал заново. На переобучении он снова проходит несколько последних этапов, после чего снова сдает "экзамен" со стороны наставника и его снова допускают на испытательный срок.

Если же работник успешно выполняет весь необходимый объем работ, он допускается к работе на постоянной основе. Однако и для него будет установлен минимальный объем работ в месяц, который он должен выполнять, чтобы его не уволили. Но стоит заметить, что этот объем работ будет значительно меньше, чем при прохождении испытательного срока.

Таким образом, можно сказать, что обучение персонала в каждой организации имеет свои особенности, которые зависят от ряда факторов: стратегических целей и задач компании, политики обучения, специфики работы персонала, уровня квалификации сотрудников организации и других.

<sup>1</sup> Юровских К.В. Понятие "обучение персонала" и его сущность // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 1 сент. 2017 г.) / редкол.: Б.К. Мейманов [и др.] - Чебоксары: ЦНС "Интерактив плюс", 2017. - С. 20-21. ([https://interactive-plus.ru/ru/article/463750/discussion\\_platform](https://interactive-plus.ru/ru/article/463750/discussion_platform)).

<sup>2</sup> Развитие системы корпоративного обучения / В.А. Грищенко, Е.Н. Кулинич, И.П. Чирва // Организация непрерывного обучения персонала (опыт Западно-Сибирской железной дороги) : сб. очерков, ст., интервью Е.Н. Кулинича / Сиб. гос. ун-т путей сообщ. - Новосибирск, 2012.

<sup>3</sup> Колодин А., Федянин В.И., Брянцева Л.В., Квашнина Г.А., Спичкин М.Ю. Моделирование процесса обучения персонала организации и формирование стратегий управления обучением персонала // Современные технологии обеспечения гражданской обороны и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций: сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, 2013. с. 322-325.

<sup>4</sup> Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дейнека А.В., Жуков Б.М.- Электрон. текстовые данные. - М.: Академия Естествознания, Южный институт менеджмента, 2009.- 403 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10313.html>.- ЭБС "IPRbooks".

<sup>5</sup> Статья "Обучение персонала: виды+методы+оценка эффективности", информационно образовательный портал "Дневник успеха". <https://dnevnyk-uspeha.com/rabota-i-karera/obuchenie-personala.html>.

<sup>6</sup> Шарапова Н.В., Унжакова Е.А. Профессиональное обучение персонала как фактор конкурентоспособности организации // ФГБОУ ВО "Уральский государственный экономический университет", г. Екатеринбург // Ж. "Проблемы экономики и менеджмента", № 4 (68), 2017 - С. 60-65.

## EXPERIENCE OF ORGANIZING TRAINING OF PERSONNEL ON THE EXAMPLE OF JSC TINKOFF BANK

© 2019 Bogomolov Alexander Evgenyevich  
Student  
Samara State University of Economics  
E-mail: [power17331@gmail.com](mailto:power17331@gmail.com)

The article is devoted to the presentation of the experience of organizing corporate training on the example of JSC "Tinkoff Bank". The author tried to understand the essence of the learning process, considered the peculiarities of on-the-job training and analyzed the advantages and disadvantages of personnel training methods widely used by organizations in the modern conditions of the digital economy development.

**Keywords:** Personnel training, competitiveness, personnel training forms, innovative training methods, mentoring, shadowing.