

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Обучение персонала организации (на примере ООО «Тепломонтаж –
Сервис»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Садыковой Юлии Сергеевны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

подпись, дата

Н.С. Землянухина

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

Введение. В современном динамично развивающемся мире, характеризующемся высокой конкуренцией и стремительными технологическими изменениями, обучение персонала становится одним из ключевых факторов успеха любой организации. Способность компании адаптироваться к новым условиям, внедрять инновации и эффективно использовать современные технологии напрямую зависит от уровня квалификации и компетентности её сотрудников. Особенно остро эта проблема стоит в сфере тепломонтажа и обслуживания инженерных систем, где высокая квалификация работников, знание нормативной базы и владение современными технологиями являются не просто конкурентным преимуществом, а обязательным условием безопасного и бесперебойного функционирования объектов теплоснабжения.

Многие российские компании, особенно микро- и малые предприятия, сталкиваются с серьёзными барьерами при построении системы обучения персонала: отсутствие выделенного HR-специалиста, фрагментарность и реактивный характер обучения, использование устаревших методов, отсутствие системы оценки эффективности. Всё это приводит к неоправданным затратам, снижению качества работ, росту нарушений и штрафов. ООО «Тепломонтаж-Сервис» является типичным представителем малого бизнеса в сфере тепломонтажа, и анализ показал, что система обучения персонала в организации нуждается в существенной модернизации. В связи с этим выбранная тема является актуальной как для конкретной организации, так и для широкого круга аналогичных предприятий.

Цель дипломной работы – разработать и обосновать практические рекомендации по совершенствованию обучения персонала ООО «Тепломонтаж-Сервис», направленные на повышение качества работы сотрудников, снижение производственных потерь и укрепление конкурентоспособности организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы обучения персонала: понятие, виды, этапы и методы, а также барьеры, препятствующие эффективной реализации обучающих программ.
2. Провести анализ текущего состояния обучения персонала в ООО «Тепломонтаж-Сервис», включая характеристику деятельности компании, оценку существующих форм и методов обучения, выявление ключевых проблем.
3. Разработать направления совершенствования обучения персонала, учитывающие специфику организации и современные тенденции в области профессионального развития.
4. Предложить конкретные мероприятия: внедрение HR-функции для координации обучения и разработку годового плана с использованием онлайн-курсов, микрообучения и вебинаров.
5. Рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий и оценить сроки их окупаемости.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом (Армстронг М., Кибанов А.Я., Маслова В.М., Зайцева Т.В. и др.), нормативно-правовые акты, регламентирующие обязательные виды обучения (охрана труда, электробезопасность, аттестация сварщиков), а также публикации в периодических изданиях по вопросам корпоративного обучения и цифровых технологий в образовании.

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические основы обучения персонала организации» изучены понятие, виды, этапы и методы обучения персонала. Обучение можно рассматривать как целенаправленный процесс взаимодействия между учителем и учениками, в ходе которого происходит образование. Профессиональное обучение включает в себя передачу новых знаний по ключевым для организации

направлениям, а также развитие навыков и умений для решения конкретных производственных задач под руководством опытных наставников, руководителей и преподавателей.

Выделены три ключевых вида: профессиональная подготовка (первичное вхождение в профессию), повышение квалификации (обновление знаний в рамках специальности) и профессиональная переподготовка (приобретение новой профессии). Профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка – это не отдельные, а взаимодополняющие ступени единой системы непрерывного образования. Профессиональная подготовка дает базовые навыки для старта в профессии. Повышение квалификации поддерживает актуальность знаний и умений, позволяя следовать техническому прогрессу без смены сферы деятельности. Переподготовка же служит для кардинальной смены профессионального пути, как для сотрудника, так и для компании. Совместное применение этих форм обучения помогает организациям адаптироваться к изменениям и решать кадровые задачи, а работникам – строить успешную карьеру. Вместе они создают основу для профессиональной мобильности и конкурентоспособности на рынке труда.

Рассмотрены основные методы: лекции, семинары, тренинги, деловые игры, коучинг, онлайн-курсы, вебинары, микрообучение. Отмечено, что эффективность обучения зависит от правильного выбора методов, учёта потребностей организации, мотивации сотрудников и системного подхода к оценке результатов. Важно отметить, что четкое разделение методов на категории не всегда актуально, так как существуют подходы, которые сочетают элементы обоих типов. Такие методы включают самостоятельное изучение теоретических материалов и их активное применение в рамках учебных групп.

Также выявлены основные барьеры: недостаток финансовых ресурсов, отсутствие поддержки руководства, низкая мотивация персонала, дефицит времени, неэффективные методы и отсутствие системной оценки. В целом,

эффективное обучение персонала требует наличия современных методов с учетом изменений внешней среды и внутреннего подхода организации. Такой подход формирует управление компетентными, мотивированными сотрудниками, способными быстро адаптироваться к новым условиям рынка, внедрять инновации и осуществлять стратегии целей компании.

Во второй главе «Анализ обучения персонала организации в ООО «Тепломонтаж – Сервис»» проведён детальный анализ деятельности ООО «Тепломонтаж-Сервис». Компания зарегистрирована в 2002 году, является микро-предприятием (численность 15 человек), специализируется на тепломонтажных работах и производстве металлических резервуаров. За время своего существования компания прошла путь от специализированного производственного предприятия до современной сервисной организации, сочетающей производственные мощности с широким спектром монтажных и инжиниринговых услуг. Этот путь развития отражает адаптацию к потребностям рынка и стремление к созданию комплексных решений для заказчиков.

Финансовые показатели за 2024 год: выручка 25 934 тыс. руб., чистая прибыль 456 тыс. руб., уплаченные налоги 733 375 руб., страховые взносы 341 240 руб. Компания обладает абсолютной финансовой устойчивостью (собственный капитал 5 639 тыс. руб., отсутствие долгов), ликвидность высокая, рентабельность собственного капитала 8,1%. Кадровый состав: производственный персонал – 11 человек (монтажники, сварщики, инженеры и тд), административно-управленческий – 4 человека. За 2023–2024 гг. численность выросла на 50% (с 10 до 15 человек).

Анализ существующей системы обучения показал, что применяются в основном обязательные виды: инструктажи по охране труда, пожарной безопасности, аттестация по электробезопасности, аттестация сварщиков НАКС. Используются традиционные пассивные методы (лекции, инструктажи, наставничество без формального закрепления, самообучение по бумажным нормативам).

Выявлены следующие проблемы:

- отсутствие выделенного HR-специалиста (функции распределены между главным инженером, заместителем директора, бухгалтером);
- реактивный характер выявления потребностей в обучении (обучение инициируется только после ошибок или брака);
- недостаток современных методов (онлайн-курсы, микрообучение, вебинары не применяются);
- отсутствие системы оценки эффективности обучения.

Эти проблемы приводят к дублированию функций, пробелам в планировании, повышенным затратам на исправление брака, риску штрафов, потерям рабочего времени, снижению мотивации персонала.

В третьей главе «Направления совершенствования обучения персонала организации в ООО «Тепломонтаж – Сервис»» на основе выявленных недостатков разработаны два взаимодополняющих направления совершенствования.

Первое направление – внедрение HR-функции для координации обучения. Цель данного направления заключается в том, чтобы создать устойчивую систему управления обучением путем введения должности (или функции) специалиста по персоналу.

Учитывая ограниченный бюджет, предложено возложить обязанности HR-специалиста на одного из действующих сотрудников (заместителя директора) с доплатой 10 000 руб./мес. За ним закрепляются функции: выявление потребностей в обучении (ежеквартально), составление годового плана (ноябрь–декабрь), поиск и отбор внешних провайдеров, организация внутреннего обучения (наставничество, микрообучение), ведение базы данных об обучении, оценка эффективности (совместно с главным инженером) и подготовка отчётов для генерального директора. Внедрение данной модели распределения функций создает основу для перехода к плановому, проактивному управлению профессиональным развитием сотрудников ООО «Тепломонтаж – Сервис».

Второе направление – разработка и внедрение годового плана обучения с использованием современных методов: онлайн-курсов, микрообучения, вебинаров. Целью данного направления является создание системного, планового профессионального развития персонала с использованием современных цифровых форматов (онлайн-курсы, микрообучение, вебинары), которые являются экономически эффективными и позволяют сотрудникам осваивать новые знания в удобное время.

Годовой план формируется на основе обязательных требований законодательства, запланированного внедрения новых технологий, статистики ошибок и индивидуальных заявок сотрудников. Предусмотрены две группы мероприятий: обязательные виды обучения (инструктажи, аттестации) и профессионально-развивающие мероприятия.

Для производственного персонала (11 человек) предлагается приобретение онлайн-курсов (2 курса в год на человека, 33 000 руб./год), проведение вебинаров (2 раза в год, 10 000 руб./год), создание электронной базы учебных материалов (облачный диск, 5 000 руб./год) и разработка библиотеки микрообучения (короткие видео и чек-листы по типовым операциям). Также предлагается систематизировать наставничество и адаптацию новых сотрудников.

Расчёт экономической эффективности. На основе данных за 2024 год определены годовые затраты: 168 000 руб. (120 000 руб. – доплата за HR-функцию, 48 000 руб. – онлайн-курсы, вебинары, база материалов).

Ожидаемая годовая экономия складывается из:

- снижения потерь от брака и ошибок (15%) – 155 604 руб.;
- снижения штрафов надзорных органов (70%) – 10 500 руб.;
- экономии на замене очных курсов онлайн-обучением (20%) – 9 000 руб.;
- экономии рабочего времени за счёт микрообучения (11 чел. × 2 занятия × 9 ч × 485 руб.) – 96 030 руб.;
- снижения текучести кадров (на 2%) – 10 500 руб.

Суммарная годовая экономия – 281 634 руб.

Чистый годовой эффект в первый год – 113 634 руб., рентабельность затрат (ROI) – 167,6%, срок окупаемости – около 7 месяцев. В последующие годы затраты снизятся до 145 000 руб., а чистый эффект вырастет до 136 634 руб. при рентабельности 194,2%.

Заключение. В ходе проведённого исследования были рассмотрены теоретические аспекты обучения персонала в современных организациях, а также выполнен анализ системы обучения в ООО «Тепломонтаж-Сервис» и разработаны практические рекомендации по её совершенствованию. Обучение сотрудников представляет собой сложный и многогранный процесс, направленный на развитие профессиональных компетенций, повышение эффективности труда и адаптацию к изменяющимся условиям рынка. Основная цель обучения – обеспечить соответствие знаний и навыков персонала стратегическим задачам компании, что напрямую влияет на её конкурентоспособность и устойчивое развитие.

В первой части работы были изучены ключевые подходы к организации обучения, включая традиционные (лекции, тренинги, наставничество) и современные методы (онлайн-курсы, микрообучение, вебинары, деловые игры). Как показал анализ, эффективное обучение способствует не только профессиональному росту персонала, но и повышает его мотивацию, снижает текучесть кадров и укрепляет корпоративную культуру. Также были выявлены основные барьеры на пути эффективного обучения: недостаток финансовых ресурсов, отсутствие поддержки руководства, низкая вовлечённость сотрудников, дефицит времени, неэффективные методы и отсутствие системной оценки результатов.

Во второй главе проведён детальный анализ деятельности ООО «Тепломонтаж-Сервис» – микро-предприятия, работающего в сфере тепломонтажа с 2002 года. Компания обладает абсолютной финансовой устойчивостью, стабильным кадровым ядром и положительной чистой прибылью. Анализ существующего обучения показал, что в компании применяются в основном обязательные виды обучения (инструктажи по

охране труда, аттестация сварщиков НАКС, электробезопасность) и такие методы, как вводный инструктаж, наставничество (без формального закрепления) и самообучение. Однако выявлен ряд проблем, снижающих эффективность процесса: отсутствие выделенного HR-специалиста (функции распределены между главным инженером, заместителем директора, бухгалтером), реактивный характер выявления потребностей в обучении (обучение инициируется только после ошибок или брака), недостаток современных методов (онлайн-курсы, микрообучение, вебинары не применяются) и отсутствие системы оценки эффективности обучения. Эти проблемы приводят к дублированию функций, пробелам в планировании, повышенным затратам на исправление брака и риску штрафов со стороны надзорных органов.

Для повышения эффективности обучения персонала в ООО «Тепломонтаж-Сервис» предложены следующие меры:

1. Внедрение HR-функции для координации обучения. Учитывая ограниченный бюджет, предлагается возложить обязанности HR-специалиста на одного из действующих сотрудников. За ним закрепляются функции: выявление потребностей в обучении (ежеквартально), составление годового плана в конце года, поиск и отбор внешних провайдеров, организация внутреннего обучения (наставничество, микрообучение), ведение базы данных об обучении, оценка эффективности (совместно с главным инженером) и подготовка отчётов для генерального директора.

2. Разработка и внедрение годового плана обучения с использованием современных методов: онлайн-курсов, микрообучения и вебинаров. Годовой план формируется на основе обязательных требований законодательства, запланированного внедрения новых технологий, статистики ошибок и индивидуальных заявок сотрудников.

Таким образом, обучение персонала является важнейшим инструментом управления человеческими ресурсами, требующим постоянного развития и адаптации к современным бизнес-реалиям. Совершенствование системы

обучения персонала в ООО «Тепломонтаж-Сервис» может осуществляться за счёт внедрения современных технологий, повышения вовлечённости сотрудников и интеграции программ развития с бизнес-целями компании. Реализация предложенных рекомендаций позволит компании не только повысить квалификацию персонала, но и создать условия для его долгосрочного профессионального роста, снизить производственные потери, уменьшить риски штрафов и укрепить позиции на рынке тепломонтажных услуг. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на изучение влияния цифровых технологий (в том числе искусственного интеллекта) на эффективность корпоративного обучения, а также на разработку более точных методик оценки экономической отдачи от обучения в малых предприятиях строительной отрасли.