

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ
ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «САРАТОВОРГСИНТЕЗ»)

студентки 4 курса 441 группы
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Соловьёвой Виктории Ивановны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

М.В. Бгашев
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л.И. Дорофеева
инициалы, фамилия

Саратов 2026

Во введении определена актуальность темы данной выпускной квалификационной работы. Она заключается в том, что в условиях современной экономики, характеризующейся стремительным технологическим развитием и обострением конкуренции, система обучения персонала трансформируется из вспомогательной функции управления кадрами в стратегически важный инструмент развития бизнеса. На промышленных предприятиях, особенно химического профиля, от квалификации работников напрямую зависит не только выполнение плана, но и безопасность людей. Несмотря на обилие научных работ по управлению персоналом, вопросы создания целостной системы обучения, адаптированной к условиям крупных промышленных предприятий с опасными технологиями, остаются недостаточно проработанными.

Различные аспекты теории управления персоналом, методологии построения систем обучения и оценки их эффективности нашли отражение в научных работах таких зарубежных специалистов, как М. Армстронг, Д. Киркпатрик, М. Портер и др.

Среди российских исследователей, занимавшихся разработкой проблем, связанных с управлением персоналом и корпоративным обучением, следует выделить А.Я. Кибанова, Т.Ю. Базарова, А.П. Егоршина, Ю.Г. Одегова, В.Р. Веснина и др.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка практических рекомендаций по формированию эффективной системы обучения персонала в ООО «Саратоворгсинтез», направленной на повышение профессионального уровня работников и реализацию стратегических задач предприятия.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ рассмотрены теоретические основы построения системы обучения персонала: понятие, виды, методы и современные подходы к организации;
- ✓ проанализированы этапы формирования системы обучения и существующие оценки её эффективности;

✓ дана общая характеристика деятельности ООО «Саратоворгсинтез» и проведён анализ его кадрового состава;

✓ изучены и оценены применяемые принципы и методы формирования системы обучения персонала в ООО «Саратоворгсинтез»;

✓ разработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала, включая внедрение стратегического планирования потребностей в компетенциях и устранение ограниченности используемых методов;

✓ обоснована социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

В первой главе ««Теоретические аспекты формирования системы обучения персонала в организации»» рассмотрены понятие, цели и задачи формирования системы обучения персонала, выделены этапы её построения, а также принципы и методы, используемые при создании системы обучения.

Управление процессом формирования системы обучения персонала представляет собой целостный, планомерно организованный комплекс взаимосвязанных компонентов (целей, содержания, методов, средств, субъектов и объектов обучения), функционирование которого направлено на обеспечение соответствия профессиональных компетенций работников текущим и перспективным задачам развития организации.

Процесс формирования системы обучения персонала, как и управление любым другим объектом, носит циклический характер и состоит из этапов: диагностика потребностей в обучении, планирование и разработка программ, организация и проведение обучения, оценка результатов и последующая корректировка.

Важной составляющей процесса формирования системы обучения является опора на принципы: системность, непрерывность, опережающий характер, дифференциация и индивидуализация, практическая ориентация,

экономическая целесообразность. Основными методами формирования системы обучения являются: методы анализа и диагностики (анкетирование, интервью, анализ документов), методы проектирования и планирования (моделирование компетенций, бюджетирование), методы организации и внедрения (формирование учебных групп, мотивация персонала), методы оценки и корректировки (сбор обратной связи, аудит).

Во второй главе «Анализ формирования системы обучения персонала на примере ООО «Саратоворгсинтез» представлена общая характеристика деятельности данной организации, её организационная структура и основные показатели кадрового состава.

ООО «Саратоворгсинтез» входит в структуру Группы «ЛУКОЙЛ» и является крупным предприятием химической отрасли. Выручка организации за 2024 год составила 22,1 млрд рублей. Штатная численность персонала на начало 2026 года составляет 706,7 штатных единиц. Кадровый состав характеризуется проблемой старения: доля работников старше 50 лет составляет 34%, тогда как доля молодых сотрудников до 30 лет — лишь 21%. Текучесть среди молодых специалистов достигает 14,3%, что значительно выше среднего по предприятию (7,9%).

Проведён анализ основных этапов формирования системы обучения. Установлено, что диагностика потребностей в обучении носит реактивный характер — обучение запускается в ответ на уже возникшие проблемы (рост брака, нарушения безопасности) либо под давлением надзорных органов, перспективные потребности не выявляются. Планирование обучения строится на основе ежегодного плана, включающего 45 мероприятий на 2026 год с бюджетом 3,2 млн руб., однако бюджет не выделен отдельной строкой, а содержание программ унифицировано. Оценка эффективности ограничена первыми двумя уровнями (реакция слушателей и усвоение знаний): 84% участников внешних курсов оценили качество обучения как высокое, 98% работников успешно сдали экзамены по охране труда. Третий уровень (изменение поведения) оценивается субъективно, четвёртый (влияние на

бизнес-результаты) не используется. Корректировка системы отсутствует: из 127 отчётов наставников только 18 (14%) содержали предложения по изменению содержания обучения, но ни одно не было учтено.

Исследованы применяемые принципы и методы формирования системы обучения. Выявлено, что принципы системности, непрерывности, опережающего характера и индивидуализации реализованы лишь частично; наиболее развит принцип практической ориентации, но только для рабочих специальностей. Методы анализа и диагностики сводятся к анализу документов и отчётам наставников, проектирование и планирование не включают моделирование компетенций, оценка и корректировка не образуют замкнутого цикла.

В третьей главе «Направления совершенствования формирования системы обучения персонала ООО «Саратоворгсинтез» предложены следующие мероприятия.

Для перехода от реактивного к проактивному подходу предложено внедрить практику стратегического планирования потребностей в компетенциях: проводить ежегодные рабочие сессии с руководителями, анализировать планы технического перевооружения, формировать перечень перспективных компетенций и выделить отдельную строку бюджета на обучение.

Для получения объективной информации о результативности обучения предложено дополнить существующую систему третьим и четвёртым уровнями оценки по модели Д. Киркпатрика: на третьем уровне фиксировать срок выхода нового работника на плановую производительность, динамику ошибок, соблюдение технологических регламентов; на четвёртом уровне анализировать производительность труда, уровень брака и текучесть кадров.

Для создания замкнутого цикла корректировки предложено организовать ежеквартальный анализ отчётов наставников и результатов анкетирования, создать единую базу данных, аккумулирующую сведения о потребностях в обучении, проведённых мероприятиях и результатах оценки.

Для устранения ограниченности методов диагностики предложено регулярно проводить анкетирование сотрудников, интервьюирование руководителей и наблюдение за рабочим процессом. Для устранения унифицированности программ предложено разработать профили компетенций для ключевых должностей (аппаратчик синтеза, слесарь-ремонтник, инженер-технолог, начальник цеха) и на их основе формировать целевые модульные программы. Также предложено внедрить аудит системы обучения и расчёт возврата инвестиций (ROI), организовать обучение для наставников и руководителей подразделений.

Рассчитаны основные затраты на реализацию предложенных рекомендаций.

Таблица 1 – Затраты на реализацию мероприятий в ООО «Саратоворгсинтез»¹

№	Статья затрат	Сумма тыс. руб.
1	Разработка профилей компетенций	90
2	Внедрение анкетирования и интервью	30
3	Создание единой базы данных	50
4	Обучение наставников и руководителей	40
5	Проведение аудита системы обучения	50
6	Резерв	20
	Итого единовременные затраты	280
	Текущие затраты (ежегодно)	96
	Всего в первый год	376 (принято 350)

Затраты определены автором на основании среднерыночных цен, данных отдела кадров и коммерческих предложений.

Общие затраты на реализацию предложенных мероприятий в первый год составят: $280 + 96 = 376$ тыс. рублей. Для консервативной оценки принимается 350 тыс. рублей.

Экономический эффект от внедрения мероприятий складывается из снижения текучести среди молодых специалистов и сокращения производственного брака. Численность молодых сотрудников составляет 148 человек, текучесть в данной категории — 14,3% (21 чел. в год). Благодаря

¹ Составлено автором на основе внутренних данных ООО «Саратоворгсинтез».

усилению наставничества ожидается снижение текучести на 2 процентных пункта, что уменьшит число увольнений на 3 человека в год. Затраты на замену одного специалиста составляют 150 тыс. руб., экономия от снижения текучести достигнет 450 тыс. руб. в год. Потери от брака в 2025 году составили 0,6% себестоимости (108 млн руб.). Снижение брака на 0,01% себестоимости даёт экономию 1,8 млн руб. в год, однако для консервативной оценки принят эффект 500 тыс. руб. в год. Суммарный годовой экономический эффект достигает 950 тыс. рублей.

Показатель ROI для первого года внедрения составляет: $(950 - 350) / 350 \times 100\% = 171\%$, срок окупаемости — менее одного года. Социальная эффективность выражается в повышении доли успешно адаптированных молодых специалистов с 92% до 97%, росте удовлетворённости сотрудников процессом обучения с 84% до 90%, а также в сохранении и передаче знаний от опытных работников молодым.

В заключении показано, что цель данной выпускной квалификационной работы, заключающаяся в разработке практических рекомендаций по формированию эффективной системы обучения персонала в ООО «Саратоворгсинтез», достигнута.

В ходе написания работы были даны определения системы обучения персонала, рассмотрены её цели, задачи, этапы формирования, а также принципы и методы её построения.

В ходе дальнейшего исследования была дана общая характеристика деятельности ООО «Саратоворгсинтез», которая показала, что данная организация является крупным предприятием химической отрасли, входящим в структуру Группы «ЛУКОЙЛ». Проведённый анализ кадрового состава выявил проблемы старения кадров (доля работников старше 50 лет — 34%) и высокой текучести среди молодых специалистов (14,3%). Изучение основных этапов формирования системы обучения показало, что диагностика потребностей носит реактивный характер, планирование не увязано со стратегией, оценка эффективности ограничена первыми двумя уровнями, а

корректировка системы отсутствует. Исследованы применяемые принципы и методы, выявлены их ограничения.

Таким образом, руководству ООО «Саратоворгсинтез» было рекомендовано провести следующие мероприятия по совершенствованию формирования системы обучения персонала: внедрить стратегическое планирование потребностей в компетенциях, расширить систему оценки эффективности до четырёх уровней (по модели Д. Киркпатрика), создать единую базу данных и организовать цикл корректировки, внедрить комплекс методов диагностики потребностей (анкетирование, интервью, наблюдение), разработать профили компетенций для ключевых должностей, проводить аудит системы обучения и рассчитывать возврат инвестиций (ROI), а также организовать специальное обучение для наставников и руководителей.

Для подтверждения эффективности предложенных рекомендаций были произведены расчёты затрат на их реализацию. Общие затраты в первый год составят 376 тыс. рублей (для консервативной оценки принято 350 тыс. рублей). Годовой экономический эффект достигает 950 тыс. рублей, показатель ROI составляет 171%, срок окупаемости — менее одного года. Социальная эффективность выражается в повышении доли успешно адаптированных молодых специалистов с 92% до 97% и росте удовлетворённости сотрудников процессом обучения с 84% до 90%.

Предложенные рекомендации позволяют исследуемой организации сформировать целостную и взаимосвязанную систему обучения персонала, повысить профессиональный уровень работников и обеспечить достижение стратегических целей предприятия. Реализацию рекомендаций целесообразно начать с 2027 года в рамках утверждённого бюджета развития персонала ООО «Саратоворгсинтез».