

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МКУ «ЦРО»)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки _____ 4 _____ курса _____ 441 _____ группы

направления _____ 38.03.03 Управление персоналом _____

_____ Экономического факультета _____

_____ Мережниковой Анастасии Станиславовны _____

Научный руководитель
зав. кафедрой, к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В условиях динамичных изменений внешней среды и ускоренного устаревания профессиональных компетенций главным конкурентным преимуществом организации становится её кадровый потенциал. Для муниципальных структур, чья деятельность определяет качество образовательной политики на региональном уровне, задача непрерывного профессионального развития кадров выходит на первый план. На практике в бюджетном секторе сохраняется устойчивая тенденция к формализации процессов дополнительного профессионального образования, что снижает реальную отдачу от инвестиций в человеческий капитал. Совершенствование системы переподготовки и повышения квалификации в условиях жёстких бюджетных ограничений и усиления нормативных требований обуславливает актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса переподготовки и повышения квалификации персонала в организации на примере МКУ «ЦРО», выявление проблем и разработка мероприятий по совершенствованию этих процессов.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: раскрыть понятие, цели и значение переподготовки и повышения квалификации персонала; изучить виды и формы переподготовки и повышения квалификации персонала организации; рассмотреть методы переподготовки и повышения квалификации персонала; дать общую характеристику деятельности МКУ «ЦРО»; проанализировать существующие формы и методы переподготовки и повышения квалификации персонала в МКУ «ЦРО»; выявить проблемы переподготовки и повышения квалификации персонала в МКУ «ЦРО»; разработать программы переподготовки и повышения квалификации персонала в МКУ «ЦРО»; обосновать применение новых методов переподготовки и повышения квалификации персонала в МКУ «ЦРО»; провести оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий в МКУ «ЦРО».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы переподготовки и повышения квалификации персонала организации» автором раскрываются понятие, цели и значение рассматриваемых процессов как базовых форм дополнительного профессионального образования. Установлено, что профессиональная переподготовка направлена на освоение компетенций для выполнения нового вида трудовой деятельности с присвоением новой квалификации, тогда как повышение квалификации обеспечивает актуализацию и совершенствование знаний в рамках текущей профессии. Их системное применение формирует механизм непрерывного развития кадрового потенциала, способствующий адаптации к требованиям рынка труда, повышению внутренней мотивации сотрудников и укреплению конкурентных позиций организации.

Классификация программ по продолжительности, содержанию и целевому назначению позволяет дифференцировать оперативное закрытие компетенционных разрывов от стратегического карьерного развития. Выбор между очной, дистанционной и смешанной формами обучения определяется необходимостью баланса между глубиной усвоения материала, гибкостью графика и минимизацией отрыва сотрудников от производства, при этом смешанный формат призван наиболее адаптивным к ресурсным ограничениям. Арсенал методов включает внешние инструменты для независимой экспертизы и внутрифирменные подходы, ориентированные на трансляцию уникального опыта. Эффективность их применения зависит от соответствия образовательным целям и обязательного сопровождения системной оценки результативности, для которой наиболее целесообразна четырёхуровневая модель Д. Кирпатрика, позволяющая отслеживать переход от удовлетворённости участников к реальным изменениям в рабочих процессах.

В главе 2 «Анализ переподготовки и повышения квалификации персонала в МКУ «ЦРО»» автор даёт комплексную характеристику объекта

исследования, проводит детальный анализ фактически применяемых форм и методов профессионального развития сотрудников, адаптирует научно-обоснованную модель оценки результативности обучения к специфике бюджетной сферы и систематизирует выявленные структурно-организационные ограничения действующей практики. Муниципальное казенное учреждение «Центр развития образования» функционирует как инфраструктурный и координационный элемент городской системы образования, обеспечивая методическое сопровождение, мониторинг качества и организационно-аналитическую поддержку подведомственных учреждений. Организационная структура управления построена по линейно-функциональному принципу со штатной численностью тридцать восемь единиц, что обеспечивает сбалансированное распределение кадровых ресурсов между профильными методическими подразделениями, бухгалтерским блоком и административно-управленческим аппаратом.

Финансирование деятельности осуществляется исключительно за счёт средств местного бюджета, что предопределяет строгую нормативную регламентацию всех расходных статей и формирует высокие требования к эффективности использования целевых средств, направленных на дополнительное профессиональное образование. Динамика финансовых показателей демонстрирует устойчивую тенденцию к целевому наращиванию инвестиций в развитие персонала, однако абсолютный объём финансирования остаётся критически ограниченным фактором, актуализирующим задачу поиска ресурсооптимизированных форматов и альтернативных механизмов обучения. Количественные индикаторы операционной деятельности подтверждают масштаб институционального влияния учреждения: ежегодное обслуживание более ста двадцати трёх образовательных организаций, реализация десятков программ повышения квалификации, профессиональная подготовка свыше полутора тысяч педагогических работников и организация масштабных городских конкурсов закрепляют статус МКУ «ЦРО» как центра генерации и трансляции инновационных образовательных практик. Анализ штатного

расписания и структуры расходов позволил установить, что ядро коллектива формируют специалисты экспертного профиля, а доля административного персонала соответствует нормативным значениям, что в совокупности создаёт объективные предпосылки для перехода от эпизодического обучения к системному управлению человеческим капиталом и обосновывает целесообразность применения инструментария стратегического кадрового планирования.

Анализ действующей системы развития кадров выявил сложную комбинацию внешних и внутренних образовательных механизмов, выбор которых зависит от содержания учебных программ, специфики распределённых трудовых функций и текущей операционной нагрузки структурных подразделений. Для обеспечения непрерывного обновления профессиональных компетенций применяются три базовые организационные формы обучения: очная, дистанционная и смешанная. Очный формат преимущественно задействован в методических отделах для глубокой практической отработки навыков, коллективного решения профессиональных задач и обмена актуальным опытом, тогда как дистанционное обучение доминирует в бухгалтерском блоке, обеспечивая необходимую гибкость при высокой регламентной загрузке и частых изменениях нормативно-правовой базы. Смешанная форма выступает компромиссным решением, позволяющим адаптировать учебный процесс под конкретные бизнес-задачи при минимальном отрыве сотрудников от производственных процессов. Внешнее обучение реализуется через сеть проверенных образовательных партнёров, отбор которых осуществляется по строгим критериям лицензионной легитимности, соответствия актуальным профессиональным стандартам, технологической гибкости форматов и экономической целесообразности. Внутрифирменные методы ориентированы на трансляцию уникального организационного опыта, минимизацию прямых затрат и ускорение адаптационных процессов, реализуясь через институционализированное наставничество, оперативные инструктажи при внедрении изменений и

выборочную ротацию для формирования кадрового резерва. Формирование потребности в дополнительном профессиональном обучении носит преимущественно запросно-ситуативный характер, что обеспечивает оперативную реакцию на текущие дефициты, но снижает стратегическую системность долгосрочного планирования компетенций. Для объективной оценки отдачи от инвестиций в человеческий капитал автором была методологически адаптирована четырёхуровневая модель Д. Кирпатрика, позволившая перейти от формального учёта посещаемости к содержательному измерению влияния обучения на качественные и количественные параметры операционной деятельности.

В ходе эмпирического исследования были выявлены системные ограничения, существенно снижающие реальную отдачу от инвестиций в человеческий капитал и препятствующие трансформации обучения в стратегический инструмент развития организации. Выявленная проблематика носит комплексный характер и охватывает кадрово-демографические, финансово-ресурсные, организационно-методические и оценочно-мотивационные аспекты функционирования системы. Кадровая нестабильность в сочетании с выраженным возрастным дисбалансом в профильных подразделениях создаёт риски утраты накопленного экспертного опыта в среднесрочной перспективе и замедляет адаптацию коллектива к цифровым образовательным форматам и новым программным продуктам. Жёсткая бюджетная регламентация существенно ограничивает возможности масштабирования обучающих программ, внедрения современных корпоративных платформ управления знаниями и оплаты дорогостоящих аккредитованных программ, сужая спектр доступных качественных образовательных продуктов. Организационно-методические барьеры проявляются в остром дефиците рабочего времени, что вынуждает специалистов совмещать учебные нагрузки с основной деятельностью, в поверхностности ряда дистанционных курсов, лишенных практической интерактивности и привязки к специфике муниципального управления, в

унификации образовательных траекторий без учёта индивидуального уровня подготовки и стажа, а также в отсутствии единого координатора, ответственного за стратегическое прогнозирование кадровых потребностей и сбора учебных ресурсов. Ключевой системной проблемой выступает глубокий оценочно-мотивационный разрыв: отсутствие формализованной процедуры расчёта возврата инвестиций и слабая интеграция результатов обучения в систему материального и нематериального стимулирования формируют у персонала устойчивое восприятие повышения квалификации как обязательной отчётной процедуры, не влияющей на реальные условия труда. Результаты анонимного анкетирования подтвердили, что подавляющее большинство респондентов не прослеживает прямой причинно-следственной связи между прохождением учебных курсов и карьерными перспективами или изменением условий оплаты труда, что существенно снижает внутреннюю мотивацию к профессиональному росту, самостоятельному применению новых знаний и активному участию в процессах непрерывного совершенствования.

В главе 3 «Направления совершенствования переподготовки и повышения квалификации персонала в МКУ «ЦРО»» автор обосновывает комплекс практических мероприятий, направленных на трансформацию эпизодического обучения в систему стратегического управления компетенциями. Исходной предпосылкой проектирования стали диагностические выводы второй главы, зафиксировавшие фрагментарность действующей практики, дефицит целевого финансирования, низкую персонализацию образовательных траекторий и отсутствие прозрачной связи между результатами курсов и системной мотивации. В ответ на выявленные ограничения автором разработаны 3 взаимодополняющие программы, формирующие единый контур развития персонала. Первая программа представляет собой компетентностно-модульное повышение квалификации для специалистов методических отделов и бухгалтерского блока, архитектура которого разделена на нормативно-правовой, технологический и проектный блоки. Такой подход позволяет избежать усреднения контента и адаптировать

учебный процесс под разный уровень подготовки сотрудников, переводя акцент с формального накопления академических часов на демонстрацию практических навыков. Вторая программа «Опора» нацелена на минимизацию кадрово-демографических рисков и институционализацию передачи уникального экспертного опыта через формализованное наставничество. Механизм её реализации предполагает закрепление опытных сотрудников за новыми специалистами на 6-месячный срок с чётким регламентом взаимодействия, измеримыми целями и системой материального стимулирования наставников в размере 15% от должностного оклада за успешную аттестацию подопечного. Третья программа создаёт цифровой контур планирования дополнительного профессионального образования и учёта компетенций на базе доступных облачных сервисов, объединяющий реестр дефицитов, календарь обучения, синхронизированный с отчётными периодами подразделений, и цифровое портфолио сотрудника. Внедрение данного инструмента обеспечивает технологическую основу для объективной привязки результатов обучения к процедурам премирования, расширения функционала и формирования кадрового резерва, устраняя декларативность мотивационных механизмов. Все разработанные инициативы спроектированы с учётом жёстких бюджетных регламентов, опираются на внутренние ресурсы и проверенных внешних партнёров, что гарантирует их практическую реализуемость без привлечения дополнительных финансовых вложений.

Для обеспечения операционного внедрения спроектированных программ автором обосновывается целесообразность замены традиционных лекционных форматов современным комплексом ресурсоэффективных методов, каждый из которых направлен на нейтрализацию конкретного диагностического разрыва. В ходе анализа установлено, что дефицит рабочего времени и высокая нагрузка в отчётные периоды критически снижают усвояемость материала при использовании длительных очных или дистанционных курсов. Для преодоления этого барьера предложен механизм микрообучения, предполагающий дробление контента на логически завершённые модули

продолжительностью от 10 до 15 минут, что сокращает время освоения новых нормативных изменений на 30–40% при сохранении глубины усвоения. Разрыв между теоретическими знаниями и их практическим применением устраняется через проектно-деятельностный метод, при котором сотрудники смежных подразделений формируют рабочие группы для решения актуальных задач учреждения. Обучение в данном формате происходит через цикл планирования, реализации и рефлексии, а итогом выступает не сертификат, а внедрённый внутренний регламент или оптимизированная процедура, обеспечивающая немедленный возврат инвестиций в развитие персонала. Для минимизации затрат на внешних провайдеров и укрепления горизонтальных связей между отделами предусмотрено внедрение внутренних воркшопов и «фабрик знаний», где опытные специалисты в интерактивном формате совместно с коллегами разбирают сложные ситуации и создают рабочие инструменты. Восстановление мотивационной связи между обучением, карьерным ростом и оплатой труда обеспечивается за счёт элементов геймификации и открытой рейтинговой системы, конвертирующей баллы за успешное прохождение модулей и наставничество в реальные преференции, включая приоритет при направлении на дорогостоящие внешние программы и учёт при формировании стимулирующей части заработной платы. Традиционное наставничество формализуется через цифровые чек-листы с промежуточными точками контроля, что исключает декларативный характер взаимодействия и делает передачу опыта управляемым процессом. Успешное применение перечисленных методов невозможно без изменения организационных процедур, в связи с чем автором предложено назначить ответственного координатора по развитию персонала, который будет синхронизировать учебные активности с графиками отчётности, аккумулировать внутренние инициативы и организовывать ежеквартальные сессии обратной связи для оценки переноса навыков в практику.

Завершающим этапом исследования выступает комплексная оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий,

методология которой адаптирована к специфике бюджетного финансирования, где критерием результативности выступает не извлечение прибыли, а оптимизация использования ресурсов при повышении качества оказываемых услуг. В ходе расчётов установлено, что совокупные затраты на реализацию 3 программ, классифицированные на инвестиционные и текущие, составляют 82,0 тыс. рублей и полностью укладываются в утверждённую статью бюджета на дополнительное профессиональное образование. Экономический эффект формируется преимущественно за счёт прямой экономии трудозатрат: внедрение цифровых модулей и проектного подхода позволяет сократить время подготовки квартальной отчётности на 12% и снизить количество доработок аналитических справок на 18%. В денежном выражении годовая экономия от оптимизации трудовых процессов составляет 66 456 рублей. На основе полученных данных рассчитан коэффициент экономической эффективности, который в первый год реализации составляет 81,0%, что обусловлено наличием разовых инвестиционных затрат на разработку материалов и настройку платформы. Прогнозные расчёты подтверждают, что при сохранении текущих операционных расходов коэффициент во второй год превысит 160%, а показатель рентабельности инвестиций достигнет положительных 68,2%. Срок окупаемости мероприятий определён в 14,8 месяца, что соответствует нормативным значениям для проектов развития персонала в муниципальной сфере и свидетельствует о высокой инвестиционной привлекательности предложенных инициатив. Для оценки нефинансовых результатов применяется комплексный индекс социальной эффективности, учитывающий удовлетворённость сотрудников, уровень сохранения знаний, долю специалистов, применяющих новые навыки, снижение коэффициента текучести кадров и повышение качества методической поддержки. Интегральное значение данного показателя составило 4,15, что подтверждает высокий уровень социальной результативности и свидетельствует о том, что разработанные мероприятия способствуют не только оптимизации использования бюджетных средств, но и формированию устойчивого кадрового

потенциала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведённого исследования последовательно выполнены поставленные задачи, что позволило сформулировать ряд теоретических и практических выводов. Установлено, что переподготовка и повышение квалификации составляют основу системы дополнительного профессионального образования: первый процесс обеспечивает освоение новой квалификации, второй направлен на актуализацию имеющихся знаний. Их грамотное сочетание позволяет организациям поддерживать соответствие кадров профессиональным стандартам, повышать внутреннюю мотивацию и формировать устойчивые конкурентные преимущества. Классификация программ по продолжительности, содержанию и целевому назначению подтверждает отсутствие универсального формата обучения, а выбор между очным, дистанционным и смешанным обучением определяется стратегическими задачами организации, спецификой трудовых функций и доступными ресурсами. Внешние и внутренние инструменты развития персонала эффективно дополняют друг друга, а их результативность напрямую зависит от соответствия конкретным образовательным целям и обязательного сопровождения системной оценки отдачи на основе четырёхуровневой модели Д. Киркпатрика.

МКУ «ЦРО» выполняет функции муниципального методического и координационного центра, обеспечивающего сопровождение образовательных организаций города. Линейно-функциональная структура управления со штатной численностью 38 человек и бюджетное финансирование формируют условия для строгой регламентации расходов, включая статьи на дополнительное профессиональное образование. Текущая практика развития кадров опирается на сочетание внешних программ с партнёрскими вузами и центрами ДПО с внутренними инструктажами и наставничеством, однако распределение программ носит фрагментарный характер и слабо привязано к индивидуальным дефицитам компетенций сотрудников. Выявлены четыре ключевых ограничения системы переподготовки и повышения квалификации

персонала в учреждении: кадровая нестабильность и возрастной дисбаланс в профильных отделах создают риски утраты экспертизы; дефицит бюджетных средств сужает возможности масштабирования цифровых решений; отсутствие персонализированных образовательных траекторий и единого координатора снижает вовлечённость; формализация процессов и слабая связь результатов курсов с системой стимулирования формируют у сотрудников отношение к обучению как к отчётной процедуре.

В целях нейтрализации выявленных ограничений разработан комплекс из трёх взаимосвязанных программ: модульная программа повышения квалификации для закрытия конкретных компетенционных разрывов, программа наставничества «Опора» для сохранения экспертного опыта и ускорения адаптации новых сотрудников, а также цифровой контур планирования и учёта компетенций. Все проекты спроектированы с учётом бюджетных ограничений и опираются на внутренние ресурсы и проверенных внешних партнёров. Обосновано внедрение современных ресурсоэффективных методов – микрообучения, проектно-деятельностного подхода, внутренних воркшопов, элементов геймификации и цифрового наставничества, устраняющих организационные и мотивационные разрывы и переводящих развитие персонала в режим активного управления компетенциями. Экономические расчёты подтверждают финансовую реализуемость комплекса: совокупные затраты составляют 82,0 тыс. руб. и полностью укладываются в утверждённую статью бюджета. Срок окупаемости проектов определён в 14,8 месяца, коэффициент экономической эффективности во второй год реализации превысит 160%, а рентабельность инвестиций достигнет +68,2%. Интегральный показатель социальной эффективности составил 4,15, что свидетельствует о высоком уровне удовлетворённости сотрудников, сохранении знаний и снижении кадровых рисков. Реализация разработанных рекомендаций позволит МКУ «ЦРО» перейти от ситуативного «сбора учебных часов» к стратегической системе управления развитием кадров.