

Левченко Яна Игоревна

студент магистратуры
Московский международный университет
Москва, Россия

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Аннотация

В статье рассмотрены ключевые теоретические аспекты кадрового обеспечения бюджетных учреждений: сущность, принципы, направления работы и специфические проблемы. Обоснована роль кадрового обеспечения как стратегического ресурса, влияющего на качество госуслуг и устойчивость организации. Предложены подходы к совершенствованию кадровой политики в условиях ограниченных ресурсов и жёсткой регламентации.

Ключевые слова: кадровое обеспечение, бюджетные учреждения, аттестация

Кадровое обеспечение – фундаментальный элемент функционирования бюджетных учреждений, от которого напрямую зависят: качество предоставляемых услуг (образование, здравоохранение, культура и др.); эффективность использования бюджетных средств; уровень доверия граждан к государственным институтам.

В условиях ограниченных финансовых ресурсов и высокой социальной значимости деятельности бюджетных организаций особую актуальность приобретает поиск сбалансированных, научно обоснованных подходов к управлению персоналом.

Рассмотрим различные подходы к пониманию кадрового обеспечения в научной литературе. Разнообразие определений отражает многогранность и сложность этой области управления в организациях. Анализируя определения, предложенные различными авторами, можно выделить общие и специфические аспекты каждого из них, что позволяет глубже понять суть и направления кадрового обеспечения в современных условиях.

В своем определении Тебекин А.В. акцентирует внимание на кадровом обеспечении как на ключевом направлении кадровой политики, подчеркивая его роль в формировании кадрового состава, который соответствует стратегическим и тактическим целям организации [20, с.27]. Это определение подчеркивает стратегическую значимость кадрового обеспечения для устойчивого развития организации и совершенствования её кадрового потенциала.

Генкин Б.М. раскрывает кадровое обеспечение как комплекс действий, ориентированных на поиск, оценку и установление отношений с рабочей силой как внутри, так и вне организации. Этот подход подчеркивает важность стратегического планирования карьерного роста сотрудников и внешнего найма, что важно для

поддержания динамики развития организации и её адаптации к меняющимся условиям рынка [21, с.11].

Мансуров Р.Е. в свою очередь, фокусируется на процессах подбора, отбора, подготовки и переподготовки персонала [14, с.65]. Это определение подчеркивает оперативные аспекты кадровой работы, включая необходимость обучения и профессионального развития сотрудников, что способствует их адаптации к изменениям в технологиях и производственных процессах.

Таким образом, совокупность этих определений отображает многослойность кадрового обеспечения, подчеркивая его роль как в стратегическом планировании и развитии организационной культуры, так и в оперативном управлении персоналом, что является неотъемлемой частью успешной деятельности любого предприятия.

Кадровое обеспечение деятельности организации – это многофункциональная система управления, которая играет ключевую роль в достижении стратегических и операционных целей организации. Эта система состоит из нескольких взаимосвязанных подсистем, каждая из которых выполняет определенные задачи и функции, направленные на управление человеческими ресурсами.

Согласно Бахриевой Б.Р., кадровое обеспечение включает в себя кадровое планирование, кадровый маркетинг, подбор и отбор персонала, закрепление персонала и развитие персонала [4, с. 224].

Кадровое планирование является начальным этапом, на котором определяются текущие и будущие потребности в персонале в соответствии с стратегическими планами предприятия. Кадровый маркетинг фокусируется на создании привлекательного имиджа работодателя на рынке труда для привлечения талантливых кадров. Подбор и отбор персонала включает методы и процедуры оценки кандидатов для обеспечения выбора наиболее подходящих работников. Закрепление персонала направлено на минимизацию текучести кадров путем создания условий, которые способствуют их удержанию. Развитие персонала включает обучение, повышение квалификации и профессиональное развитие сотрудников.

Кроме того, важной функцией управления кадровым обеспечением является контроль и анализ. Служба управления персоналом должна регулярно проводить оценку эффективности всех аспектов кадровой работы. Основываясь на данных анализа, разрабатываются мероприятия для улучшения процессов и повышения эффективности работы персонала.

В зависимости от целей, сроков действия и функций подсистем управления, кадровое обеспечение может классифицироваться на операционное и стратегическое. Операционное кадровое обеспечение ориентировано на краткосрочные цели и решение текущих задач, в то время как стратегическое направлено на долгосрочное планирование и развитие кадрового потенциала организации, что важно для поддержания её конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Инструменты кадрового обеспечения важны для обеспечения качества и эффективности работы учреждений, удовлетворения потребностей сотрудников и реализации стратегических целей. Вот несколько ключевых инструментов, которые могут быть применены в этой области (табл. 1).

Рассмотрим подробно каждый инструмент.

Кадровое планирование, рекрутинг и подбор персонала, а также оценка и отбор кандидатов являются фундаментальными элементами кадрового обеспечения деятельности любой организации, особенно в сферах образования и культуры. Эти процессы тесно взаимосвязаны и играют ключевую роль в формировании эффективной и продуктивной рабочей среды [2, с.32].

1) Кадровое планирование начинается с глубокого анализа текущих и будущих потребностей в персонале, основываясь на миссии организации и её стратегических целях. Этот процесс помогает определить, какое количество сотрудников и какого качества потребуется для выполнения поставленных задач. Планирование включает прогнозирование потребностей в найме на основе отчетов о текущем состоянии штата, анализа текучести кадров и предполагаемых изменений в структуре и стратегии организации [3, с.127].

2) Для привлечения квалифицированных кандидатов используются различные каналы рекрутинга. Современные технологии и социальные сети, позволяют организациям достигать широкой аудитории потенциальных сотрудников. Кроме того, специализированные веб-сайты по трудоустройству и участие в карьерных выставках и профессиональных фестивалях открывают дополнительные возможности для нахождения талантов. В процессе рекрутинга большое значение придается представлению уникальной культуры и ценностей организации, что помогает привлекать кандидатов, которые разделяют эти принципы и способны внести значимый вклад в развитие учреждения.

Таблица 1 – Инструменты кадрового обеспечения

Инструменты	Характеристика
Кадровое планирование	Основа кадрового обеспечения, включающая анализ текущих и будущих потребностей в сотрудниках в соответствии с миссией и стратегическими целями организации. Планирование помогает определить необходимое количество и качество персонала для достижения этих целей.
Рекрутинг и подбор персонала	Использование различных каналов для привлечения талантов, включая онлайн-платформы, социальные сети, специализированные веб-сайты по трудоустройству, а также участие в карьерных выставках и фестивалях. Важно также привлекать внимание к уникальной культуре и ценностям организации.
Оценка и отбор	Применение разнообразных методов оценки, таких как интервью, психологическое тестирование, ассессмент-центры и другие, чтобы обеспечить отбор кандидатов, наилучшим образом соответствующих потребностям и культуре организации.
Программы ориентации и адаптации	Разработка систематизированных программ для новых сотрудников, которые помогают им быстро адаптироваться к новой рабочей среде, понять свои роли и задачи, а также влиться в корпоративную культуру.
Обучение и развитие	Организация обучающих программ, семинаров и тренингов для повышения квалификации сотрудников. Важно также предоставлять возможности для творческого и профессионального роста, что особенно значимо в сфере культуры и образования.
Управление производительностью	Разработка систем оценки производительности, которые включают регулярные обратные связи, оценку работы и достижений. Это помогает сотрудникам понимать ожидания от их работы и способствует их мотивации и самосовершенствованию.
Карьерное развитие и планирование преемственности	Планирование карьерного роста сотрудников и создание системы преемственности для ключевых ролей в организации. Это способствует удержанию талантов и поддерживает непрерывность деятельности.
Мотивация и удержание	Разработка систем стимулирования, включая финансовые и нефинансовые бонусы, признание достижений и создание благоприятной рабочей атмосферы.
Цифровизация кадровых процессов	Внедрение современных информационных технологий для управления кадрами, что включает автоматизацию процессов подбора, обучения, оценки и анализа данных о персонале.

3) Последующий этап – оценка и отбор кандидатов – предусматривает использование разнообразных методов оценки для гарантии того, что выбранные лица наилучшим образом соответствуют потребностям и культуре организации. Это включает проведение структурированных интервью, психологическое тестирование и участие кандидатов в ассессмент-центрах, где они могут продемонстрировать свои навыки и компетенции в условиях, максимально приближенных к реальным рабочим ситуациям. Эти методы позволяют не только оценить профессиональные качества

кандидатов, но и увидеть, как их личностные характеристики соотносятся с корпоративной культурой [6, с.233].

Таким образом, интеграция кадрового планирования, рекрутинга и методов оценки создает сильную основу для формирования эффективной рабочей команды, способной достичь стратегических целей организации и способствовать ее долгосрочному успеху в динамично меняющемся мире образования и культуры [8, с.535].

4) Программы ориентации и адаптации представляют собой важный первый шаг в интеграции новых сотрудников в организационную структуру. Через эти программы новички знакомятся с корпоративной культурой, внутренними процедурами и своими конкретными ролями, и обязанностями. Это помогает им быстрее адаптироваться к новому рабочему месту и эффективно взаимодействовать с коллегами и клиентами. Структурированное введение включает обучение по важным аспектам работы, таким как использование внутренних систем управления, понимание процессов принятия решений и основы безопасности на рабочем месте.

5) Параллельно с адаптацией, организация обучающих программ, семинаров и тренингов является неотъемлемой частью профессионального и творческого развития каждого сотрудника. В этом процессе большое внимание уделяется не только передаче новых знаний и навыков, но и стимулированию личностного роста. Регулярное обучение и повышение квалификации способствуют улучшению профессиональных компетенций сотрудников, что напрямую влияет на качество услуг, предоставляемых организацией. Такие мероприятия могут включать внешние и внутренние курсы, мастер-классы от признанных экспертов и участие в профессиональных конференциях [7, с.23].

6) Управление производительностью организуется через системы оценки, которые предоставляют регулярную обратную связь сотрудникам о их работе и достижениях. Эти системы помогают работникам лучше понимать ожидания организации от их работы, а также выявлять области для дальнейшего развития. Оценка производительности может включать ежеквартальные или ежегодные ревью, во время которых обсуждаются достигнутые результаты и формулируются цели на следующий период. Такой подход не только способствует росту профессионализма сотрудников, но и мотивирует их на достижение лучших результатов, предоставляя четкое понимание того, как их личный вклад способствует общему успеху организации.

В целом, эти инструменты создают основу для построения сильной, мотивированной и высококвалифицированной команды, способной эффективно справляться с вызовами в динамично меняющемся мире образования и культуры [7, с.24].

В современных организациях, особенно в таких динамичных сферах как образование и культура, стратегическое карьерное развитие и планирование преемственности, эффективные методы мотивации и удержания персонала, а также цифровизация кадровых процессов играют критически важную роль в поддержании устойчивости и конкурентоспособности организаций.

7) Карьерное развитие и планирование преемственности заключается в создании планов для профессионального роста сотрудников и подготовке их к возможному занятию ключевых позиций в будущем. Это обеспечивает не только мотивацию сотрудников к личному и профессиональному развитию, но и способствует непрерывности деятельности организации, минимизируя риски, связанные с уходом ключевых работников. Система преемственности включает идентификацию потенциальных лидеров, их наставничество, обучение и планирование карьеры, что позволяет готовить сотрудников заблаговременно, обеспечивая гладкий переход и передачу знаний.

8) Мотивация и удержание сотрудников требует комплексного подхода, включая как финансовые стимулы, так и нефинансовые формы поощрения. Финансовые бонусы, повышения зарплаты и премии за проекты являются традиционными и эффективными средствами мотивации. Однако нефинансовые стимулы, такие как признание успехов, возможности профессионального и творческого развития, гибкий график работы и благоприятная корпоративная культура, часто оказывают более глубокое и долгосрочное воздействие на удовлетворенность и лояльность сотрудников [9, с.33].

9) Цифровизация кадровых процессов становится неотъемлемой частью управления современной организацией. Внедрение информационных технологий в управление персоналом позволяет автоматизировать множество процессов, включая подбор, найм, обучение и оценку сотрудников. Системы для управления человеческими ресурсами (HRM-системы) и интегрированные платформы данных обеспечивают эффективное сбор и анализ информации, что помогает принимать обоснованные решения, своевременно реагировать на изменения в потребностях организации и улучшать процессы управления персоналом.

Таким образом, эти компоненты кадрового обеспечения взаимосвязаны и вместе формируют сильную основу для управления человеческими ресурсами в организации, способствуя ее росту, адаптации к изменениям и удержанию талантливых сотрудников, что критически важно в сфере образования и культуры. Применение этих инструментов позволяет организациям в сфере образования и культуры не только эффективно управлять своими кадровыми ресурсами, но и адаптироваться к изменениям во внешней среде, повышать уровень профессионализма и креативности, а также укреплять свои позиции на рынке.

Далее кратко охарактеризуем подходы к совершенствованию кадровой политики в условиях ограниченных ресурсов и жёсткой регламентации.

Создание сопровождающего офиса. Его задачи — формирование и поддержание единой методологии, норм и стандартов работы с человеческим капиталом, создание системы развития сотрудников и внедрение инструментов управления культурой в госорганах.

Пересмотр требований к кандидатам. Государственным органам нужно предоставить более широкие полномочия по установлению требований с учётом их функций и полномочий.

Оптимизация функционирования кадровых резервов. Можно, например, оцифровать приём и хранение документов кандидатов и действующих госслужащих.

Связь программ обучения и повышения квалификации. Их нужно связать с актуальными целями и задачами развития органов исполнительной власти, моделями компетенций госслужащих и запросами общества.

Изменение организационной структуры. Можно перейти с традиционной на современные горизонтальные структуры.

Отказ от ограничений, которые блокируют формирование эффективных проектных команд.

Таким образом, кадровое обеспечение — это система действий, которая обеспечивает организацию квалифицированными и мотивированными кадрами в необходимом количестве, в нужное время и с требуемыми компетенциями для успешного функционирования.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025)// «Российская газета» №256 от 31 декабря 2001 года.
2. Авчиренко Л.К. Управление персоналом организации: учебное пособие / Л.К. Авчиренко - Москва: ИНФРА-М, 2020. – 482 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг.– Санкт-Петербург: Профессия, 2021. – 154 с.
4. Бахриева Б.Х. Кадровые инновации: обзор, примеры, рекомендации по развитию / Б.Х. Бахриева // Вестник Томского государственного университета. – 2021. – № 4. – С. 224-232.
5. Буева Л.П., Кузьмин Е.С. Социально-психологический климат: сущность и показатели оценки / Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2021. – № 14 (175). – С. 263-271.
6. Быкова Е.В. Способы и примеры геймификации в обучении / Е.В. Быкова // Век информации. – 2022. - № 5. – С. 233-239.
7. Горло В.Ю. Геймификация онлайн-обучения: как внедрить и развивать? / В.Ю. Горло // Менеджмент 21 века. – 2023. – № 8. – С. 23–26.
8. Грошев И.В. Организационная культура: учебник / И.В. Грошев. – Москва: Юнити, 2021. – 535 с.
9. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 352 с.
10. Ермакова О.Л. Регламентация и нормирование труда / О.Л. Ермакова // Молодой ученый. – 2021. – № 50 (392). – С. 441-445. – EDN: YBFGAS
11. Ефремова С.М. Особенности корпоративной культуры в организациях торговли / С.М. Ефремова // Кросскультурные аспекты менеджмента. – 2022. – № 3. – С. 480-485. – EDN: СТТНУ
12. Короткий, С. В. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. В. Короткий. – Саратов : Вузовское образование, 2018. – 225 с. – ISBN 978-5-4487-0134-4. – Текст : электронный // Электронно- библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>

13. Лутошкин А.Н., Ивановская Л.В. Социально-психологический климат в организации: проблемы управления и пути совершенствования / А.Н. Лутошкин, Л.В. Ивановская // Труд и социальные отношения. – 2022. – № 10 (114). – С. 635-642.
14. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р.Е. Мансуров. – Улан-Удэ : БГУ, 2022. – 160 с.
15. Масалова Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва: Юрайт, 2021. – 191 с. – EDN: LAPYAJ
16. Менеджмент в социально-культурной сфере» / С. Г. Коленько // Учебник и практикум для среднего профессионального образования, 2-е издание, Москва, издательство «Юрайт», 2026, 214 страниц, серия «Профессиональное образование», ISBN 978-5-534-21848-0.
17. Менеджмент знаний в организации. (Бакалавриат, Магистратура). Учебник. Днепропетровская Н.В. Год издания: 2026 г. – 207 с.
18. Мехреньгина, Д. С. Мотивация персонала: основные виды и методы / Д. С. Мехреньгина // Молодой ученый. – 2021. – № 5 (347). – С. 271-275. – EDN: YCVZZV
19. Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя: учебное пособие / Л.М. Митина. – Москва: Академический Проспект, 2022.
20. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 493 с. – (Высшее образование).
21. Экономика и социология труда: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Б. М. Генкин. – 8-е изд., пересм. и доп. – Москва : Норма, 2012. – 462 с. – Библиогр.: с. 438–447. – 3000 экз. – EDN: UDPYOD