

*Шохин В.В.,
студент 2 курса,
факультет «Государственное и муниципальное управления»
Среднерусский институт управления – филиал федерального
государственного бюджетного образовательного учреждения высшего
образования «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Российская Федерация, город Орёл*

КАДРОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТА

***Аннотация:** В статье рассматриваются кадровые проблемы в сфере управления физической культурой и спортом. Внимание уделяется дефициту квалифицированных специалистов, текучести кадров, слабой системе кадрового резерва и несоответствию подготовки работников современным требованиям отрасли. Показано, что кадровое обеспечение зависит не только от численности персонала, но и от качества управленческих, правовых и цифровых компетенций. Обоснована необходимость системной кадровой политики на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.*

***Ключевые слова:** спорт, кадры, управление, квалификация, резерв, мотивация.*

***Annotation:** The article discusses personnel issues in the field of physical culture and sports management. Attention is paid to the shortage of qualified specialists, staff turnover, a weak personnel reserve system, and the inadequacy of employee training to meet modern industry requirements. It is shown that personnel support depends not only on the number of staff, but also on the quality of*

management, legal, and digital competencies. The need for a systematic personnel policy at the federal, regional, and municipal levels is substantiated.

***Key words:** sports, personnel, management, qualifications, reserve, and motivation.*

Кадровые проблемы в сфере управления физической культурой и спорта нельзя сводить только к нехватке тренеров, инструкторов или управленцев. Речь идет о более сложном противоречии: отрасль получает все больше задач, связанных с массовым спортом, спортивной подготовкой, адаптивной физической культурой, цифровизацией учета и оценкой эффективности учреждений, но кадровая система не всегда успевает перестраиваться под этот объем требований. Поэтому дефицит проявляется не только количественно, но и качественно: специалист может занимать должность, однако не обладать достаточными управленческими, правовыми, аналитическими или цифровыми компетенциями. В исследованиях по студенческому спорту для обозначения такого запроса используется точное выражение «специалист новой формации», то есть работник, способный не просто проводить мероприятия, а планировать, координировать, анализировать результаты и работать с разными группами населения [1].

Нормативная база задает для кадрового обеспечения достаточно широкий контур ответственности. Конституция РФ в ст. 72 относит общие вопросы физической культуры и спорта к совместному ведению Российской Федерации и субъектов РФ. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» распределяет полномочия между уровнями публичной власти: ст. 6 закрепляет полномочия Российской Федерации, ст. 8 – полномочия субъектов РФ, ст. 9 – полномочия органов местного самоуправления. Особенно важна ст. 8, где прямо названа организация подготовки и дополнительного профессионального образования кадров в области физической культуры и спорта. Однако сама

многоуровневость регулирования создает риск разрыва между федеральными целями, региональными программами и реальными возможностями муниципальных учреждений [2].

На практике этот разрыв проявляется в нескольких кадровых затруднениях:

- федеральные и региональные показатели задают высокие ориентиры, но муниципальный уровень часто располагает ограниченным штатом;
- обязанности специалистов расширяются быстрее, чем обновляются должностные инструкции и программы повышения квалификации;
- кадровое планирование нередко ведется формально, без прогноза возрастной структуры, текучести и будущих вакансий;
- подготовка работников слабо связана с конкретными задачами территории, видом спорта, состоянием инфраструктуры и особенностями контингента занимающихся.

Особенно заметна эта проблема в муниципальном управлении. Именно муниципальные учреждения чаще всего находятся ближе всего к населению: они организуют спортивно-массовые мероприятия, обеспечивают доступность секций, взаимодействуют со школами, клубами, общественными объединениями, родителями, спортсменами и тренерами. При этом в небольших муниципалитетах один специалист нередко совмещает функции администратора, методиста, организатора мероприятий, ответственного за отчетность и координатора взаимодействия с региональными органами власти. Такое совмещение может временно закрывать кадровую потребность, но оно снижает качество управления, потому что у работника не остается ресурса для методической работы, анализа посещаемости, оценки эффективности программ и развития новых направлений [4].

К числу наиболее чувствительных муниципальных проблем относятся:

- недостаточная укомплектованность тренерско-преподавательского состава;

- высокая зависимость учреждения от одного или двух ключевых сотрудников;
- слабая система наставничества для молодых специалистов;
- ограниченные возможности оплаты труда и стимулирующих выплат;
- трудности с привлечением кадров в сельские, удаленные и малые территории;
- отсутствие устойчивого кадрового резерва на руководящие должности.

Отдельного внимания требует региональная дифференциация. В крупных городах кадровые проблемы чаще связаны с конкуренцией между государственными учреждениями, коммерческим фитнес-сектором и частными спортивными школами. В отдаленных территориях на первый план выходят совсем другие трудности: транспортная доступность, узкий рынок труда, нехватка профильных образовательных организаций, высокая стоимость переезда и слабая привлекательность вакансий. В регионах Крайнего Севера и приравненных к ним территориях кадровая проблема усиливается климатическими, инфраструктурными и логистическими факторами. Поэтому универсальные меры, например обычное повышение квалификации без учета территориальной специфики, дают ограниченный эффект [3].

Для таких территорий особенно значимы следующие решения:

- целевая подготовка специалистов под конкретные муниципальные образования;
- компенсационные меры для работников, переезжающих в удаленные районы;
- дистанционные формы методического сопровождения при сохранении очных практических модулей;
- создание межмуниципальных центров компетенций;
- гибкое распределение специалистов между учреждениями, если это не ухудшает качество работы с населением.

Еще одна кадровая проблема связана с профессиональными стандартами и квалификационными требованиями. Трудовой кодекс РФ в ст. 195.1 определяет квалификацию через уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта, а ст. 195.3 закрепляет порядок применения профессиональных стандартов. Для отрасли важны профессиональные стандарты руководителя организации в области физической культуры и спорта, тренера-преподавателя, специалиста по инструкторской и методической работе. Формально наличие таких стандартов должно упорядочить требования к персоналу. Но в реальности возникает напряжение между нормативной моделью должности и тем, какие кадры доступны учреждению. Руководитель может понимать, каким должен быть специалист, но не иметь возможности быстро найти такого работника или направить действующего сотрудника на качественное обучение.

С этим связана проблема несоответствия содержания образования практическим задачам управления. Специалисту в сфере физической культуры и спорта уже недостаточно знать методику проведения занятий. Ему нужны компетенции в правовом регулировании, закупочной деятельности, проектном управлении, коммуникации с населением, профилактике травматизма, организации доступной среды, работе с цифровыми платформами и подготовке отчетности. При этом образовательные программы и курсы повышения квалификации не всегда обновляются с такой скоростью, с какой меняется сама отрасль. В результате появляется разрыв между дипломом, должностью и реальной профессиональной готовностью работника [5].

Наиболее востребованные компетенции управленческих кадров можно представить следующим образом:

– знание норм Федерального закона № 329-ФЗ, законодательства об образовании и трудового законодательства;

- умение планировать деятельность учреждения с учетом государственных и муниципальных программ;
- владение методами оценки эффективности спортивных мероприятий и услуг;
- способность работать с кадровым резервом и системой мотивации персонала;
- понимание специфики адаптивной физической культуры и инклюзивных практик;
- цифровая грамотность, необходимая для отчетности, мониторинга и коммуникации с гражданами.

Нельзя обойти и вопрос текучести кадров. В спортивных учреждениях она особенно болезненна, потому что работа строится на доверии между тренером, спортсменом, семьей и администрацией. Уход квалифицированного специалиста часто означает не просто замену в расписании, а разрушение устойчивой тренировочной группы, снижение мотивации занимающихся и потерю накопленного методического опыта. В научной литературе эта ситуация описывается через признаки «кадрового голода», нехватку компетентных тренеров, слабость кадрового резерва и отсутствие понятного механизма профессионального роста [6].

Причины текучести обычно складываются из нескольких факторов:

- недостаточный уровень оплаты труда по сравнению с объемом ответственности;
- эмоциональное выгорание тренеров и инструкторов;
- высокая административная нагрузка;
- слабая связь между результатами труда и стимулирующими выплатами;
- ограниченные перспективы карьерного роста;
- недостаток признания профессионального вклада работников.

Управленческая ошибка часто состоит в том, что кадровую проблему пытаются решить только через поиск новых работников. Но для сферы физической культуры и спорта не менее важно удержание уже работающих специалистов. Здесь требуется не разовая мера, а полноценная кадровая политика учреждения: адаптация новичков, наставничество, регулярная оценка компетенций, обучение под конкретные задачи, поддержка инициативных сотрудников, прозрачные критерии премирования. Если этого нет, даже новые кадры быстро уходят, а учреждение снова возвращается к дефициту.

Важным направлением становится развитие кадрового резерва. Он нужен не только для руководящих должностей, но и для тренерско-преподавательского состава, методистов, специалистов по адаптивной физической культуре, организаторов спортивно-массовой работы. Кадровый резерв не должен существовать в виде формального списка. Его смысл появляется тогда, когда с людьми действительно работают: включают в проекты, поручают подготовку мероприятий, обучают бюджетированию, знакомят с нормативными требованиями, дают возможность проявить управленческие качества.

Для повышения устойчивости кадровой системы целесообразны следующие меры:

- проводить регулярную диагностику кадровых потребностей учреждения;
- связывать повышение квалификации с конкретными должностными функциями;
- развивать наставничество для молодых специалистов;
- использовать целевое обучение для регионов и муниципалитетов;
- формировать кадровый резерв на уровне учреждения и органа управления;
- снижать избыточную отчетную нагрузку за счет цифровых решений;

– закреплять понятные критерии стимулирующих выплат.

Кадровые проблемы в управлении физической культурой и спортом имеют системный характер. Они возникают на пересечении права, экономики, образования, муниципального управления и социальной политики. Поэтому их нельзя решить только увеличением числа ставок или отдельными курсами повышения квалификации. Необходима связанная модель: нормативные требования должны соотноситься с реальными условиями труда, подготовка кадров – с запросами учреждений, а оценка эффективности – не только с количественными показателями, но и с качеством профессиональной работы. При таком подходе кадровое обеспечение становится не вспомогательной задачей, а условием развития всей сферы физической культуры и спорта.

Список литературы:

1. Ермакова, М. А. Актуальные проблемы развития кадрового потенциала субъектов системы студенческого спорта / М. А. Ермакова // Физическое воспитание и студенческий спорт. – 2022. – Т. 1, вып. 1. – С. 21–29.
2. Иванова, И. Б. Государственное регулирование в сфере физической культуры и спорта / И. Б. Иванова // Вестник экспертного совета. – 2024. – № 3 (38). – С. 19–25.
3. Крылова, А. Т. Проблемы и перспективы кадрового обеспечения массового спорта в регионах Крайнего Севера / А. Т. Крылова, Т. Э. Круглова // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. – 2022. – № 7 (209). – С. 220–226.
4. Мамотова, И. С. Проблемы кадрового обеспечения муниципальных учреждений физической культуры и спорта / И. С. Мамотова, Н. С. Соменкова // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : сборник научных статей VIII Международной научно-

практической конференции, 28–30 марта 2023 г. – Москва : Эдельвейс, 2023. – Ч. II. – С. 293–298.

5. Рапопорт, А. С. Кадровое обеспечение сферы физической культуры и спорта как инструмент реализации государственной политики в регионе / А. С. Рапопорт // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. – 2024. – № 3 (229). – С. 201–205.

6. Сныткин, Д. В. Проблемы кадровой политики в деятельности спортивных учреждений / Д. В. Сныткин // Наука Красноярья. – 2024. – Т. 13, № 4. – С. 24–39.