

**Натырова Б. А.**, кандидат экономических наук, доцент,  
Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,  
г. Элиста, Российская Федерация,  
E-mail: baira.05@mail.ru

**Медетов Р. Н.**, директор БУ «Парк культуры и отдыха г. Гурьевска»  
г. Гурьевск, Российская Федерация  
E-mail: kafetie-kalmsu@yandex.ru

**Ашаева Н. Н.**, магистрант 2 курса,  
Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,  
г. Элиста, Российская Федерация,  
E-mail: kafetie-kalmsu@yandex.ru

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ОСНОВОПОЛАГАЮЩЕЕ НАПРАВЛЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Аннотация.** Вопрос о развитии кадрового потенциала в современных рыночных условиях и требований внутренней и внешней среды, которые непрерывно меняются, является весьма актуальным. Значение роли развития кадрового потенциала в повышении эффективности конкурентоспособности и эффективности организации на рынке постоянно растет и приводит к тому, что все чаще ведущие компании берут на вооружение широкий ассортимент методов развития кадрового потенциала.

Цель статьи – на основе исследования особенностей реализации функций кадровой политики предложить концепцию ее совершенствования. Задачи исследования связаны с анализом факторов, влияющих на систему управления кадровой политикой, с изучением корпоративных данных, оценкой возможных перспектив системы управления персоналом. Анализ кадровой политики проведен на примере бюджетного учреждения Парк культуры и отдыха г. Гурьевска.

**Ключевые слова:** стратегическое управление; кадровая политика; управление предприятием

UDC 331.08

DOI: 10.53315/2949-1177-2022-1-2-91-104

*Natyrova B. A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov  
Elista, Russian Federation  
E-mail: baira.05@mail.ru*

*Medetov R. N., Director of the BU "Park of Culture and Recreation of Guryevsk"  
Guryevsk, Russian Federation  
E-mail: kafetie-kalmsu@yandex.ru*

*Ashaeva N. N., 2nd year Master's student  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov  
Elista, Russian Federation  
E-mail: kafetie-kalmsu@yandex.ru*

## PERSONNEL POLICY AS A FUNDAMENTAL DIRECTION IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

**Annotation.** The issue of human resources development in modern market conditions and the requirements of the internal and external environment, which are constantly changing, is very relevant. The importance of the role of human resource development in improving the efficiency of competitiveness and efficiency of the organization in the market is constantly growing and leads to the fact that more and more leading companies are adopting a wide range of methods for developing human resources.

The purpose of the article is to propose a concept of its improvement based on the study of the features of the implementation of the functions of personnel policy.

The research objectives related, among other things, to the analysis of factors affecting the personnel policy management system, to the study of corporate data, and to the assessment of possible prospects for the personnel management system.

**Keywords:** strategic management; personnel policy; enterprise management

## ВВЕДЕНИЕ

Кадры представляют собой стратегический ресурс организации. В современных экономических условиях развитие кадрового потенциала предприятий необходимо рассматривать в числе приоритетных сфер функционирования организации.

Парк культуры и отдыха г. Гурьевска начал свою деятельность 15 октября 2005 года. В настоящее время это круглогодично действующий комплекс площадью 20 га. В парке созданы условия для комфортного отдыха и спорта для посетителей всех возрастов.

Управление персоналом развлекательных центров – это больше, чем кадровый менеджмент. С его помощью можно уменьшать сроки окупаемости бизнеса, повышать посещаемость заведения, сокращать издержки предприятия. В короткие сроки можно наблюдать качественные изменения в заведении, отметить рост выручки, повысить лояльность сотрудников, усилить свой HR-бренд и избавиться от множества управленческих проблем.

Проблемы повышения кадрового потенциала всегда были актуальными, они рассматривались в научных исследованиях отечественных ученых, в работах Т.Н. Балина, Т.В. Крылова, О.И. Осколкова, А.М. Савельева, А.В. Соколова. Многие аспекты развития кадрового потенциала в системе рыночных отношений развитых стран исследованы зарубежными учеными, такими как Дж. Швейцер, Д. МакГрегор, Т. Алфтан, Б. Лапорт, П. Сент, В. Джифорд, Дж. Килинг, С. Тревен.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Методологической базой исследования выступает междисциплинарный метод познания, позволяющий исследовать и описывать методы управления персоналом в учреждениях культуры и отдыха, нормативно-правовую базу в области дисциплинарного взаимодействия как инструмента административных методов, единство социальных и психологических методов в области кадровой политики.

В качестве инструментария применялись методы анализа научной и информационной базы, синтеза полученных данных в теоретические выводы и практические рекомендации.

*Обсуждение.* Кадровая политика предприятия – важнейший инструмент активного воздействия руководства на коллектив и посредством использования его – на результаты функционирования и развития всей организации. Постоянная работа с кадрами считается ключевым моментом деятельности любого предприятия как институциональной единицы экономики страны.

Роль и значение кадровой политики, стратегия управления человеческими ресурсами указаны на рис. 1.

В теории управления персоналом под кадровой политикой принято понимать нормативно установленную совокупность целей, задач, принципов, методов, технологий, средств и ресурсов по отбору, обучению, использованию, развитию профессиональных знаний, умений, навыков, возможностей специалистов, руководителей, других участников профессионально-трудовых отношений. Необходимо также отметить, что развитие кадрового потенциала заключается в повышении профессионально-квалификационного уровня работников, их постоянном обновлении знаний, умений, навыков за счет стимулирования и оценки вклада каждого работника в конечный результат (продолжение образования, управления карьерой), а это в свою очередь способствует достижению стратегических целей предприятия и повышению его конкурентоспособных позиций в деловом экономическом мире.

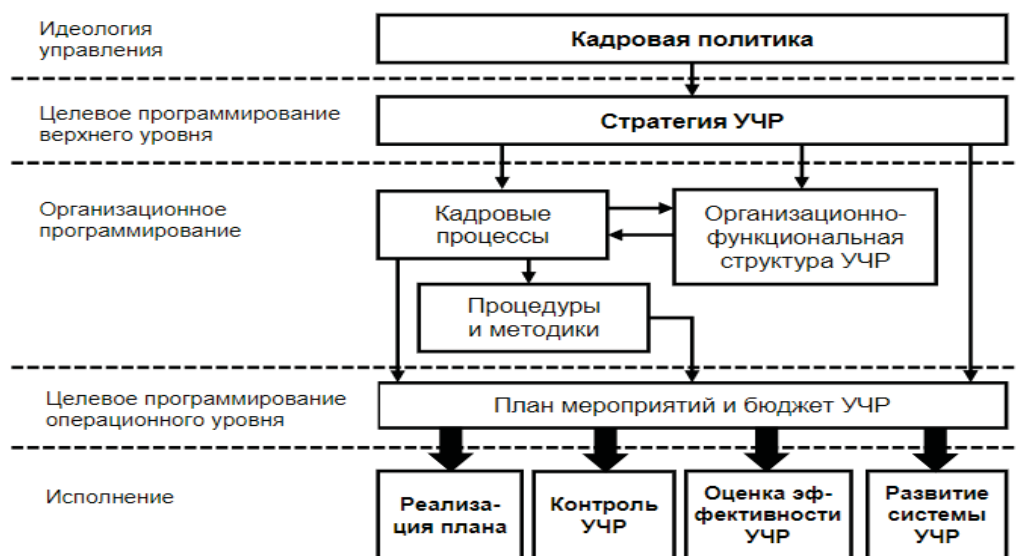


Рис.1. Системообразующие факторы управления человеческими ресурсами.  
(Одегов, Гретченко, Кулапов, 2021: 35)

Вопрос о развитии кадрового потенциала в современных рыночных условиях и требований внутренней и внешней среды, которые непрерывно меняются, является весьма актуальным. Значение роли развития кадрового потенциала в повышении эффективности конкурентоспособности и эффективности организации на рынке постоянно растет и приводит к тому, что все чаще ведущие компании берут на вооружение широкий ассортимент методов развития кадрового потенциала.

Под термином «качество» понимают набор характеристик объекта, связанных с его способностью удовлетворять заявленные и предполагаемые потребности и спрос. Качество продукции включает в себя множество компонентов, один из которых – соответствие продукции времени, т.е. новизна. Для технической продукции новизна будет включать современный технический уровень. Из наиболее известных нам составляющих понятия «качество» можно назвать отсутствие дефектов, надежность эксплуатации. В отношении качества продукции можно сказать, что это наиболее важное средство поддержания конкурентоспособности компании на рынке. Качеством можно и нужно управлять. В системе управленческой деятельности под управлением качеством понимают совокупность методов и оперативных действий, направленных на обеспечение качества и на устранение причин, мешающих его обеспечению. Вся система управления качеством подразумевает наличие факторов, влияющих на качество, и условия обеспечения качества. К факторам относят следующее: техническую составляющую (оборудование, сырье) и человеческий фактор (знания и навыки сотрудников, профессиональный уровень работников, здоровье, как психическое, так и физическое).

Для обеспечения качества необходимо контролировать на должном уровне следующие условия: характер процесса производства, его продолжительность, интенсивность нагрузки, ритмичность деятельности; климат в помещении; удобство рабочего места, его оснащенность всем необходимым; доступность необходимой информации; обеспечение безопасности на рабочем месте; уровень и характер моральных и материальных стимулов; социальная и материальная среда работников и т.п. Значительное место в системе управления качеством занимает человек (сотрудник) и все, что связано с ним. Нельзя

управлять качеством, не управляя деятельностью работников, производящих продукцию. Одним из важнейших направлений управленческой деятельности является мотивационный подход к управлению. Управление качеством с помощью мотивации подразумевает побуждение работников к активному участию в обеспечении требуемого качества производимой продукции. Не существует плохих сотрудников, есть сотрудники с нераскрытым потенциалом. А потенциал остается не раскрыт, если существующее положение удовлетворяет работника и соответствует его потребностям. Использование мотивационного подхода способствует созданию условий для совпадения запросов и потребностей работников с целями организации.

Мотив – это побудительная причина, вызывающая у человека определенные действия, необходимые, чтобы удовлетворить собственные потребности индивидуума. Особенности мотива заключаются в возможности человека влиять на них, не только усиливая или снижая воздействие, но и полностью исключая его как движущую силу (Самоукина, 2014: 24).

Мотивация основана на принципе расширения возможностей сотрудников добиваться своих личных целей через добросовестный труд. Без соблюдения данного условия любые проекты по улучшению качества могут остановиться на стадии проектирования, так как не будет серьезной и личностно-направленной заинтересованности каждого работника в повышении качества продукции. Мотивационный подход не заключается в каком-то одном универсальном способе воздействия. Выбор способов зависит от личных целей и стремлений сотрудников, их уровня образования и культуры, принадлежности к определенной социальной среде и многих других психофизических и социальных характеристик. У американского экономиста Д. Гэлбрейта встречается обоснование четырех видов мотивации. Они основаны на анализе психических особенностей человека. Ученый выделяет следующие виды: принуждение; вознаграждение; солидарность; приспособление (Ильenkova, 2003).

Наиболее известный и давно применяемый способ мотивации связан с уровнем заработной платы. Чем качественнее продукция, тем выше спрос на нее, тем больше возможностей для ее реализации по наибольшей цене. Соответственно, повышается устойчивость предприятия на рынке, появляется возможность регулярного повышения заработной платы. Можно проследить зависимость суммы получаемых выплат от качества производимой каждым сотрудником продукции, выше оплачивается работа тех работников, кто стабильно производит высококачественную продукцию. Кроме заработной платы существуют и другие материальные приемы мотивации, такие как система премий за высокое качество, система штрафных санкций за брак (здесь наблюдается метод принуждения, согласно Д. Гэлбрейту).

К материально воплощенным мерам можно отнести и премирование путевкой в профилакторий, билетами на культурные мероприятия, индивидуальными подарками по итогам года и т.д. (Ляшенко, Болог, 2017).

Кроме материальных методов существуют социальные и моральные меры поощрения. Это может быть объявление благодарности, признание победителем в конкурсе на качество, вручение грамот, дипломов и значков профессионального мастерства. Другие способы мотивации – это возможность получить образование или участвовать в научной деятельности, создать лучшие условия труда, присвоить почетные звания, запланировать карьерный рост (Динукова, 2022: 19).

Кроме денежного вознаграждения и моральных поощрений мотивация должна способствовать процессу управления персоналом, который отвечает за создание и укоренение в корпоративной культуре определенного стимула для каждого сотрудника. Рассматривая мотивацию персонала как инструмент повышения качества, используют различное соче-

тание поощрительных и прессинговых мер. Соотношение их будет зависеть от контингента сотрудников. Выбор методов управления может быть резко авторитарным, ярким, умеренно демократическим или партисипативным.

Существуют также различные смешанные формы управления. Метод принуждения признан неэффективным и постепенно уходит в прошлое. Он не дает стимула к росту. К тому же очень трудно объективно оценить виновность сотрудника в выявленном браке. Слишком много факторов (видимых и неявных) могут повлиять на качество. Но применение принуждения в ограниченных пределах все-таки допустимо в определенных условиях и на конкретных предприятиях. Например, деятельность любого производства в условиях исправительных учреждений невозможна без принуждения в силу особенностей контингента работников. Многие предприятия, сотрудники которых по роду деятельности работают в опасных условиях, без принудительного метода обойтись не могут. Слишком дорого (морально и материально) может обойтись некачественное выполнение своих обязанностей сотрудником.

Допускается правильно применять методы принуждения, характерные для административных систем, основанных на приказах и распоряжениях. Методы принуждения должны устанавливать зоны действия, выходить за которые нельзя.

Таким образом, создаются четкие ограничительные зоны, действующие как законы в повседневной общественной и социальной жизни. Методы принуждения в условиях деятельности компании могут действовать в сфере производственной дисциплины, соблюдения техники безопасности, соблюдения коммерческой тайны и т.п.

Метод вознаграждения используется в системе управления часто. Он воздействует на чувства и эмоции сотрудника, и характер влияния положительный. Эффективность применения метода вознаграждения в России объясняется сравнительно низким уровнем доходов многих работников компаний и, соответственно, их недостаточной обеспеченностью. Получая денежное (материальное) вознаграждение, сотрудник может позволить себе покупку более дорогих вещей или поездку в отпуск и т.д.

Метод вознаграждения эффективен, но небезупречен. У него имеются свои достаточно серьезные недостатки. Например, нематериальные меры по-разному рассматриваются разными людьми. Для одних публичное признание успеха является стимулом для дальнейшей деятельности. Но немало людей в силу особенностей психики не любят публичности. Также существуют свои минусы и у системы материального стимулирования (денежного вознаграждения). При увеличении количества денег, которые человек может заработать, снижается естественный прирост уровня полезности денежной единицы, т.е. по мере увеличения денежного дохода, происходит снижение мотивации на их получение. Недостатком денежного стимулирования качества труда является то, что качественные результаты труда сложно оценивать, особенно если труд коллективный. Постоянное применение систем материального вознаграждения снижает эффективность всей управленческой деятельности предприятия, так как переводит ее в узконаправленную сферу, что особенно негативно сказывается на результатах деятельности организации при горизонтальной системе управления. И, наконец, данный метод весьма затратен.

Метод солидарности описывает управленческую деятельность по созданию в рабочей группе определенного климата, способствующего выработке у работников коллектива целей и устремлений, совпадающих или близких к целям организации. Эффективность метода подтверждена опытом работы многих известных японских корпораций, а также компаний других стран. Успешность метода проявляется в том, что сотрудники принимают благополучие и устойчивость компании как свое собственное благополучие. В России метод солидарности более известен как принцип «семейственности». С одной стороны, люди согласовывают свои личные цели с целями компании, они чувствуют себя едиными



с организацией, видят свою жизнь и действия как часть жизни и деятельности компании. С другой стороны, солидарность может быть основана и на страхе, когда человек просто боится потерять работу из-за неблагополучия предприятия, при его развале, боится лишиться вознаграждения, если компания понесет убытки.

Приспособление означает некую возможность сотрудника влиять на цели и задачи самой организации, в которой он работает. Он в какой-то мере адаптирует их к своим желаниям, метод применяется для мотивации сотрудников среднего звена. Мотивация растет, если сотрудник чувствует свою сопричастность в решении важных стратегических вопросов компании. Частью культуры компании является формирование общих ценностей и руководящих принципов, а также соответствующего стиля управления. Современные компании уделяют повышенное внимание развитию корпоративной культуры, видя в этом основу для мотивации трудовой деятельности своих сотрудников.

Многие страны мира вывели процесс стимулирования производства продукции высокого качества на государственный уровень. Объясняется это важностью качественного показателя для всей экономики страны. Например, в США в 1987 году установлена премия Болдриджа, которая присуждается за качественные показатели в области промышленности, услуг и малого бизнеса. В 1951 году в Японии учреждена премия Деминга. Данная премия может присуждаться не только компаниям, но и отдельным работникам. Премии за качество, действующие на национальном уровне, существуют и в некоторых странах Европы, таких как Финляндия, Швеция, Дания, Великобритания и др. Кроме национальных премий известна Европейская премия качества, она вручается с 1991 года по итогам оценивания компаний по следующим параметрам: лидерская роль, управление человеческими ресурсами, политика и стратегия, ресурсы, процессы, удовлетворенность персонала, удовлетворенность клиентов, социальное влияние, результаты бизнеса. В России государственная премия за качественные показатели вручается с 1996 года, премия присуждалась за достижение «...значительных результатов в области качества продукции или услуг, обеспечение их безопасности, а также за внедрение организациями высокоэффективных методов управления качеством» и предполагала определение не более 12 претендентов из числа предприятий (Об учреждении премии, 1996).

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Структура управления БУ «ПК и О г. Гурьевска» имеет линейно-функциональную направленность, во главе которой находится директор, в прямом подчинении у него заместитель директора, заместитель директора по хозяйственной части, главный бухгалтер, инспектор по кадрам (рис.2).

Заместитель директора отвечает за производственные процессы. Главный бухгалтер, осуществляя финансово-расчетные, учетные операции, в своем подчинении имеет помощника. В силу специфики деятельности анализируемой организации спектр деятельности заместителя директора по хозяйственной части огромный. В его подчинении находится самый большой штат: инженер-техник, ландшафтный дизайнер, административный персонал по обслуживанию зданий и парка, сторожа, зоотехники, уборщицы, водитель.

Используя штатное расписание БУ «ПК и О г. Гурьевска», можно определить количество кадров за соответствующий период. При этом из штатного расписания следует, что персонал организации составляет 34 чел. за 2019 год, 36 чел. – за 2020 год и 38 чел. – за 2021 год. Сейчас в отделении трудится 39 работников. Причем выделяют такие категории работников: руководители, специалисты и технические исполнители, они представлены в табл. 1.

Таблица 1

Структура персонала БУ «ПК и О г. Гурьевска»

|                         | 2019 |      | 2020 |      | 2021 |      |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|
|                         | Чел. | %    | Чел. | %    | Чел. | %    |
| Руководители            | 4    | 11,8 | 4    | 11,1 | 4    | 10,5 |
| Специалисты             | 3    | 8,8  | 4    | 11,1 | 5    | 13,2 |
| Технические исполнители | 27   | 79,4 | 28   | 77,8 | 29   | 76,3 |
| Итого                   | 34   | 100  | 36   | 100  | 38   | 100  |

Источник: составлено авторами

Таким образом, коллектив БУ «ПК и О г. Гурьевска» за 2021 год составил 38 работников, из них 10,5% – это руководители, 13,2% – это специалисты. В структуре персонала отделения доля технических исполнителей огромна и составляет 76,3%. В силу специфики деятельности парка наибольшая доля сотрудников – это административно-технический персонал по хозяйственной деятельности, среди которых инженер-техник, ландшафтный дизайнер, персонал по обслуживанию зданий, сторожа, уборщицы, зоотехники, водитель. В стремлении выжить в условиях глобального падения рынка развлечений – в период пандемии и попытки восстановить свой бизнес после частичного снятия ограничений – парк культуры и отдыха сократил абсолютно все свои затраты, в первую очередь на персонал. При этом сотрудники не ушли в период простоя, внутри предприятия не произошло массового сокращения численности, но при этом большинство руководящих функций были отданы линейному персоналу, была сделана ставка на универсальность и многогранность сотрудников. И это были, безусловно, оправданные меры: у бизнеса просто не было других вариантов, чтобы выжить.



Рис. 2. Структура управления БУ «ПК и О г. Гурьевска».

Источник: составлено авторами.



Исходя из рис. 3, текучесть персонала в БУ «ПК и О г. Гурьевска» в 2021 году составила 12,3%, по сравнению с 2019 годом она снизилась на 3,4%. Коэффициент оборота кадров по выбытию также снизился на 3,4%. Коэффициент оборота по поступлению кадров вырос до 28,1%. Тем не менее еще сохраняется значительная текучесть кадров (12,3%). При этом работники, которые уволены за 3 последних года, уволились по своему желанию, эти работники относятся к техническим исполнителям или специалистам.

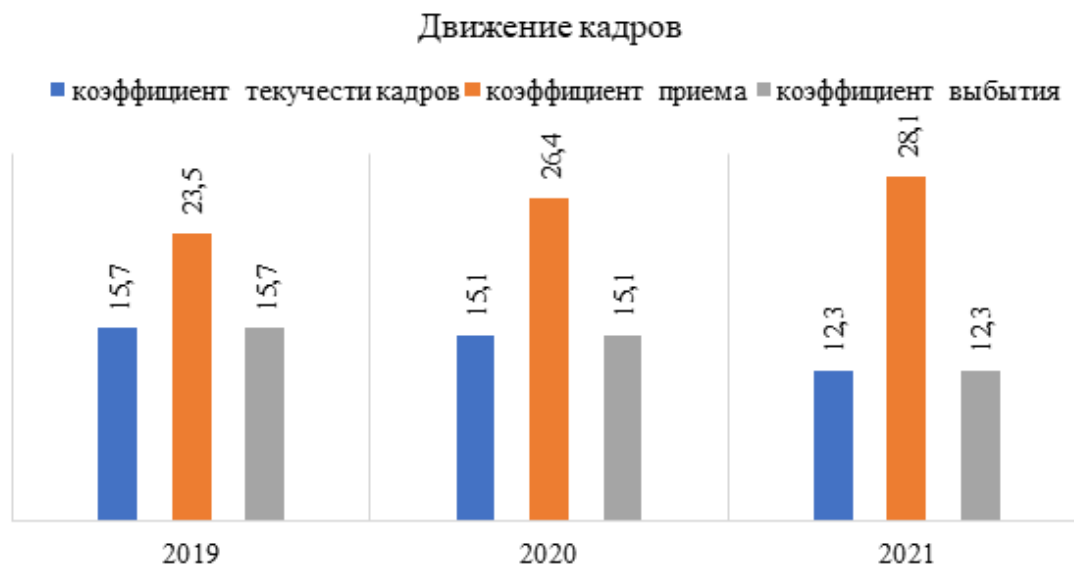


Рис. 3. Показатели движения персонала в БУ «ПК и О г. Гурьевска» за 2019-2021 гг.

Источник: составлено авторами.

В БУ «ПК и О г. Гурьевска» на сегодня действует система, которая построена на двух типах стимулирования: материальное, нематериальное. Чтобы определить результативность функционирования данных типов стимулирования, было проведено исследование, в нем участвовало 30 работников БУ «ПК и О г. Гурьевска» (технических исполнителей, руководителей, а также специалистов).

Сначала этим работникам организации было предложено выбрать и оценить из всех подготовленных мотивов наиболее значимые. Оценка осуществлялась по пятибалльной системе, где 0 – «не имеет никакого значения», 5 – это «очень важно». Данные, которые были нами получены, приведены в табл. 2.

Таблица 2

Результаты социологического исследования мотивов к труду  
работников БУ «ПК и О г. Гурьевска»

| Мотивы   | Средняя оценка |         |         |
|--|----------------|---------|---------|
|  | всего          | мужчины | женщины |
| Желание получения большого материального вознаграждения (премий и доплат к заработной плате) | 4,97           | 5,0     | 4,95    |
| Стремление к карьерному росту  | 4,7            | 4,8     | 4,6     |
| Удовлетворенность от выполненной работы  | 4,9            | 4,93    | 4,87    |

|   |      |      |      |
|---|------|------|------|
| Уважение от руководителей организации   | 4,91 | 4,9  | 4,92 |
| Доброе отношение в коллективе           | 4,7  | 4,84 | 4,16 |
| Стремление к инициативе                 | 3,5  | 3,8  | 3,3  |
| Осознание высокой значимости труда      | 4,9  | 4,91 | 4,89 |
| Избегание ответственности               | 4,66 | 4,7  | 4,75 |
| Желание спокойно работать               | 4,93 | 4,9  | 4,6  |
| Стремление добиваться самостоятельности | 4,7  | 4,8  | 4,14 |
| Стремление заниматься творчеством       | 3,87 | 4,76 |      |

Источник: составлено авторами

Таким образом, по итогам проведенного исследования можно заключить, что материальное вознаграждение остается самым важным для работников, т.к. именно по этому показателю респонденты набрали наибольшее количество баллов, далее по значимости следуют желание спокойно работать и уважение со стороны руководства. Следует заметить, что наименее значимыми для персонала являются стремление к творчеству и к инициативе, средние оценки по данным показателям составили 3,87 и 3,5 баллов соответственно. В целом руководство парка отводит немало времени на оптимизацию системы управления персоналом и реально воплощает в своей работе принцип, согласно которому экономические, социальные и психологические методы управления кадрами организации должны преобладать над авторитарными. Вместе с тем исследование показало, что необходимо и дальше максимально использовать методы материального и морального стимулирования труда работников организации, совершенствуя их. При этом необходимо использовать самые современные методы стимулирования, особенно активно выделяя стремление сотрудников к творчеству и инициативе в их профессиональной деятельности на благо всей организации.

Совершенствование кадровой политики способствует положительному влиянию на хозяйственную деятельность через факторы, которые прямо пропорционально влияют на доходы и, соответственно, на прибыль предприятия (рис. 4).

В стремлении выжить в условиях глобального падения рынка развлечений – в период пандемии и попытки восстановить свой бизнес после частичного снятия ограничений – парки развлечений и детские центры сократили абсолютно все свои затраты, в первую очередь, на персонал. Многие сотрудники ушли сами в период простоя, со многими из них расстались в процессе массового сокращения численности, большинство руководящих функций отдали линейному персоналу, сделав ставку на универсальность и многогранность оставшейся части сотрудников. И это были, безусловно, оправданные меры: у бизнеса просто не было других вариантов, чтобы выжить. Но вместе с этим были урезаны затраты, напрямую связанные с созданием цепочки ценностей компании, ее бренда, а также тотально сокращены вложения в качество обслуживания – мотивацию (ФОТ) и контроль персонала (сокращение менеджмента), обучение и повышение квалификации. Считаем, что это может стать критичным для бизнеса уже в этом сезоне-2023, потому что спрос на услуги развлечений неизбежно восстановится и будет расти.

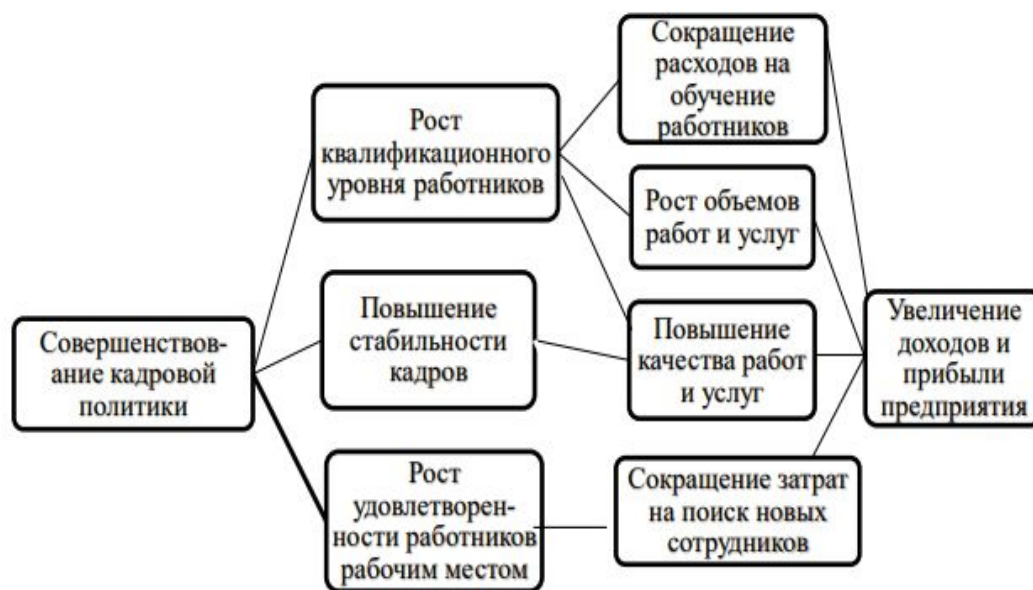


Рис. 4. Влияние совершенствования кадровой политики на результаты хозяйственной деятельности предприятия.

Источник: составлено авторами.

На процесс разработки и реализации стратегии прямо влияют качественные характеристики персонала, а допущенные ошибки могут привести к потере капиталовложений, поэтому механизм управления кадровым потенциалом должен быть адаптирован к изменениям в структуре предприятий, организации производственного взаимодействия персонала, содержания труда, он должен обеспечивать формирование профессиональных компетенций и ротацию кадров не только внутри отдельных подразделений организации, но и между ними.

В этом смысле сэкономить без потери в качестве практически невозможно, как бы нам не хотелось верить в обратное. Пройдёт несколько месяцев, и откроются парки с потенциально эффективным и своевременно обученным, мотивированным персоналом, иначе наступит риск лишиться одного из главных конкурентных преимуществ в сфере услуг – качества обслуживания потребителей.

Кадровый голод встречается везде. Особой спецификой обладает бизнес услуг, в данной сфере успешность зависит от личных качеств людей, которые их оказывают. Сотрудники – это часть оказываемых парком развлечений услуг. Именно они создают в нем атмосферу веселого и доброго праздника, именно им посетители доверяют свое здоровье и здоровье своих детей. В условиях активного восстановления и оздоровления рынка парковых развлечений становится очевидным тот факт, что конкурентоспособность современного парка культуры и отдыха во многом зависит от уровня профессионализма и компетентности его персонала, ведь в условиях малой численности и большей универсальности сотрудников жизненно необходимо повысить эффективность каждой рабочей единицы. Внешний вид сотрудника, манера его речи, способность определить и удовлетворить потребность гостя, выйти из конфликтной ситуации, не пороча имиджа компании – все это слагаемые успеха сферы развлечений.

Как нам кажется, привлечь, обучить и удержать «правильных» сервис-сотрудников – большой системный труд, требующий функции HR.

Вместе с тем даже крупные игроки индустрии развлечений в сложный кризисный период полностью отказались от HR-отдела и перешли на бизнес-модель, когда за найм, обучение и аттестацию отвечает линейный руководитель.

На наш взгляд, это неправильно, так как работа по формированию команды и обучению персонала требует много времени, энергии и профессиональных знаний, навыков в части оценки и организационной психологии. Это не под силу линейным менеджерам, которые чаще всего вырастают из линейных сотрудников, поэтому не обладают профессиональными знаниями в области отбора персонала, не владеют методикой обучения персонала «мягким» навыкам, да и обучение «твёрдым» навыкам зачастую передают линейным сотрудникам, работающим в одной смене с новичками. Им не хватает рабочего времени и на качественный оперативный подбор, и на организацию эффективной работы на площадке, и на решение возникающих в процессе работы парка ситуаций с гостями. И уж тем более они не могут разработать и внедрить инструменты оценки, мотивации, управления качеством обслуживания.

Линейные менеджеры – это исполнители, задача которых организовать операционную работу в парке и обеспечить функции управления персоналом на рабочих местах. Линейные менеджеры не прилагают достаточных усилий при организации найма и исходят главным образом из того, что принимаемый на работу сотрудник должен заполнить имеющуюся вакансию.

Часто линейные менеджеры прибегают к методу «затыкания кадровых дыр»: срочно принимается человек, не имеющий необходимых навыков и квалификации. Иногда такие решения связаны с цейтнотом, иногда – с отсутствием или несоблюдением проработанной процедуры подбора. В результате в работе организации возникают трудноразрешимые противоречия и проблемы. Когда принимают «не того человека», тратятся время и деньги на его поиск, зарплату, обучение, но он не может принести пользу организации.

Таким образом, модель, при которой за найм, обучение и аттестацию сотрудников в парке отвечает линейный руководитель, неэффективна. Нужна служба HR. Только профессиональный HR может и должен стать бизнес-партнёром в обеспечении бизнеса своевременно подобранными, обученными и эффективными сотрудниками. Так как БУ «Парк культуры и отдыха г. Гурьевска» сравнительно небольшой объект, функции HR может выполнять привлеченный на условиях внешнего совместительства специалист. Нужно также учитывать сезонность бизнеса. Можно сотрудничать с профессионалом в этой области на условиях аутсорсинга, фриланса.

На небольших площадках менеджер по персоналу, как правило, совмещает функции подбора и обучения сотрудников, работает с корпоративной культурой, может вести кадровый учёт. Результаты работы одной штатной единицы в сфере подбора кадров принесут бизнесу значительно больше пользы, чем работа действующих 2-4 линейных руководителей.

Зачастую в проектной деятельности по кадровому консалтингу можно столкнуться с ситуацией, когда высшее руководство парка хотело бы провести организационные изменения в работе с персоналом, но не могло поменять в своём сознании парадигму отношения к персоналу как к «аппарату для зарабатывания денег», вкладываясь исключительно в оборудование, программное обеспечение, декорации, расходные материалы.

Проблемы с персоналом объекта развлечений можно решить, только если собственник и высшее руководство понимают, что человеческие ресурсы – это главное и самое важное капиталовложение для бизнеса в долгосрочной перспективе.

Совершенно очевидно, что для привлечения персонала в парк должны быть созданы определенные условия:

- персонал должен быть обеспечен специально оборудованными местами для отдыха и приема пищи;

- необходимо обеспечить персонал комфортной одеждой;
- гарантировать сотрудникам безопасность.

При этом следует помнить о стремлении человека к признанию и уважению, к достижению успеха и профессиональному росту, самореализации и удовлетворению познавательных потребностей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире индустрии развлечений на первый план выходит брендинг работодателя, а это целый комплекс мероприятий по формированию положительного имиджа его площадки как привлекательного места для работы.

В силу специфики бизнеса в индустрии развлечений в основном работают молодые сотрудники. Более 75% сотрудников парков – молодые люди, родившиеся после 1983 г. Если не работать с ними через вовлекающий, рекламный, пользовательский контент социальных сетей, не задумываться над тематизацией и мифологизацией объекта развлечений, не популяризировать свою корпоративную культуру, не иметь системы внутреннего корпоративного обучения и не создать систему управления персоналом, то бизнес имеет мало шансов стать эффективным, ведь высокомаржинальным и доходным его делают люди.

Более того, парк культуры и отдыха требует особенных подходов HR к работе с персоналом. На наш взгляд, в индустрии развлечений игровые формы и методы работы с персоналом должны стать основным HR- трендом, в том числе при определении финансовой и нематериальной мотивации. В развлекательный бизнес пришло новое поколение (поколение Y), на которое трудно воздействовать через привычные стимулы – чувство ответственности, амбиции и т.п. Они нерелевантны ценностям этого поколения. Однако эмоции и азартность развиты у них сильнее, чем у предыдущих поколений.

Возможно, данные особенности можно объяснить тем, что современные люди в возрасте 20-25 лет выросли в эпоху расцвета компьютерных игр, они привыкли реагировать на типичные для игры стимулы, не представляя своей жизни без интернета и современных гаджетов.

Отвечая потребностям этого поколения, следует больше использовать игровые технологии в неигровых процессах. Таким образом можно стимулировать в человеке азарт в отношении достижения нужных для организации результатов, ведь азарт – одна из базовых эмоций человека, которую можно капитализировать.

Очень важной составляющей деятельности в индустрии развлечений является атмосфера в парке. Молодым сотрудникам должно быть интересно работать, поэтому следует задуматься над тем, как сделать работу молодёжи в данной сфере увлекательной. Успех знаменитых парков был во многом обеспечен благодаря тому, что тематизация и игровые формы работы с персоналом позволили создать в них особенную атмосферу праздника и волшебства, которую любят дети и их родители во всём мире.

В заключение следует подчеркнуть, что совершенствование кадровой политики организации призвано оказывать благоприятное воздействие на хозяйственную деятельность предприятия, так как качественные трудовые ресурсы – залог успеха в конкурентной борьбе на современном рынке.

### *Литература*

Динукова О.А. Материальное стимулирование труда // Российская наука: актуальные исследования и разработки. Сборник научных статей XIII Всероссийской научно-практической конференции. Самара, 2022. С. 17-21.

Ильенкова С.Д. Управление качеством: учеб, пособие. М.: ЮНИТИДАНА, 2003.

Ляшенко Т.В. Система грейдирования как инструмент управления персоналом / Ляшенко Т.В., Болог А.С. // Nauka-rastudent.ru. 2017. № 03 (039). URL: <http://https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-kak-instrument-upravleniya-personalom>.

Одегов Ю.Г. Кадровая стратегия организации (Часть II) / Одегов Ю.Г., Гретченко А.И., Кулапов А.М. // Научно-аналитический журнал «Наука и практика» РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2021. № 1. С. 30-63.

Постановление Правительства РФ от 12 апреля 1996 г. № 423 «Об учреждении премий Правительства Российской Федерации в области качества» (с изменениями и дополнениями). URL: <http://nla-service.minjust.ru:8080/rnla-links/ws/content/act/B17A1287-4E9B4BC2-BC2E-13CB8DA6CF1F.html>.

Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала. М.: Феникс, 2014. – 224 с.

### *References*

Dinukova O.A. Material`noe stimulirovanie truda [Material stimulation of labor] / Dinukova O.A. // Rossijskaya nauka: aktual`ny`e issledovaniya i razrabotki. Sbornik nauchny`x statej XIII Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Samara. 2022. S. 17-21. [in Russian].

I`enkova S.D. Upravlenie kachestvom: ucheb, posobie [Quality management: textbook] / I`enkova S.D. М.: YuNITIDANA, 2003. [in Russian].

Lyashenko T.V. Sistema grejdirovaniya kak instrument upravleniya personalom [Grading system as a personnel management tool] / Lyashenko T.V., Bolog A.S. // Nauka-rastudent.ru. 2017. № 03 (039). URL: <http://https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-kak-instrument-upravleniya-personalom>. [in Russian].

Odegov Yu.G. Kadrovaya strategiya organizacii (Chast` II) [HR strategy of the organization (Part II)] / Odegov Yu.G., Gretchenko A. I., Kulapov A.M. // Nauchno-analiticheskij zhurnal “Nauka i praktika” RE`U im. G.V. Plexanova. 2021. – № 1. – S.30-63. [in Russian].

Postanovlenie Pravitel`stva RF ot 12 aprelya 1996 g. № 423 «Ob uchrezhdenii premij Pravitel`stva Rossijskoj Federacii v oblasti kachestva» [On the establishment of awards of the Government of the Russian Federation in the field of quality] (s izmeneniyami i dopolneniyami). URL: <http://nla-service.minjust.ru:8080/rnla-links/ws/content/act/B17A1287-4E9B4BC2-BC2E-13CB8DA6CF1F.html>. [in Russian].

Samoukina N.V. E`ffektivnaya motivaciya personala [Effective motivation of personnel] / N.V. Samoukina. М.: Feniks, 2014. 224 s. [in Russian].