

УДК 658.3

Трофимова Анна Андреевна, студентка
Финансовый университет при правительстве Российской Федерации,
Факультет "Высшая школа управления",
Кафедра операционного и отраслевого менеджмента,
г. Москва

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ ОПЕРАЦИОННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Аннотация: В статье рассмотрены особенности системы управления человеческими ресурсами в сервисной компании на примере ООО «ПЛК». На основе интервью и контент-анализа проведена оценка ключевых аспектов условий труда и кадровой политики. На основании полученных результатов разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами с использованием концепции Performance and Development Framework, направленные на повышение эффективности оценки деятельности сотрудников, развитие карьерных траекторий и расширение программ поддержки.

Abstract: The article discusses the features of the human resource management system in a service company using the example of PLC LLC. Based on interviews and content analysis, an assessment of key aspects of working conditions and personnel policy was carried out. Based on the results obtained, recommendations have been developed to improve the human resource management system using the Performance and Development Framework concept, aimed at improving the effectiveness of employee performance assessment, developing career paths and expanding support programs.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, условия труда, кадровая политика, мотивация сотрудников, сервисные компании, развитие персонала, Performance and Development Framework.

Keywords: human resource management, working conditions, personnel policy, employee motivation, service companies, personnel development, Performance and Development Framework.

Современные условия хозяйствования требуют от компаний эффективного управления человеческими ресурсами как фактора обеспечения конкурентных преимуществ. Согласно современным исследованиям, успешная деятельность предприятий сферы услуг во многом зависит от грамотной кадровой политики, включающей не только подбор, но и развитие персонала [1,2] При этом в современных организациях сферы услуг всё большее значение приобретает проблема профессионального выгорания сотрудников, связанная с высокой интенсивностью труда, необходимостью быстрого принятия решений и постоянным взаимодействием с клиентами. Несформированная или недостаточно развитая система управления персоналом увеличивает риски выгорания, что, в свою очередь, негативно отражается на мотивации, продуктивности и устойчивости кадрового состава [3,4]. В этих условиях особую актуальность приобретает построение системы управления персоналом на принципах этичного подхода, предполагающего уважение к сотрудникам, обеспечение условий для их профессионального и личностного развития, а также поддержание благоприятного психологического климата в организации [5].

Целью данного исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в ООО «ПЛК» (Первая Лифтовая Компания) на основе анализа текущего состояния условий труда, кадровой политики и выявленных проблем в управлении персоналом. Исходя из цели был разработан следующий дизайн исследования.



ООО «ПЛК» осуществляет деятельность в сфере технического обслуживания лифтового оборудования, что определяет ряд специфических особенностей условий труда и управления персоналом. Особенности отрасли обуславливают высокие требования к соблюдению норм охраны труда, квалификации работников и оперативности выполнения задач. Как показывают исследования, в технически насыщенных отраслях несоблюдение стандартов безопасности труда приводит к росту профессиональных рисков, что, в свою очередь, усиливает потребность в системном контроле за соблюдением технологических норм [6]

Высокий уровень операционной ответственности, связанный с необходимостью проведения аварийных работ в круглосуточном режиме, усиливает нагрузку на персонал. Согласно данным отечественных исследований, круглосуточная эксплуатация объектов повышенной опасности требует от работников высокой стрессоустойчивости, способности к быстрому принятию решений и готовности работать в нештатных ситуациях. В ООО «ПЛК» обязательство по эвакуации пассажиров из остановившихся лифтов в течение 30 минут с момента обращения усиливает значение оперативности действий сотрудников и одновременно повышает их психологическую нагрузку.

Рассматривая оценку условий найма были сформулированы следующие критерии (Рис.1)

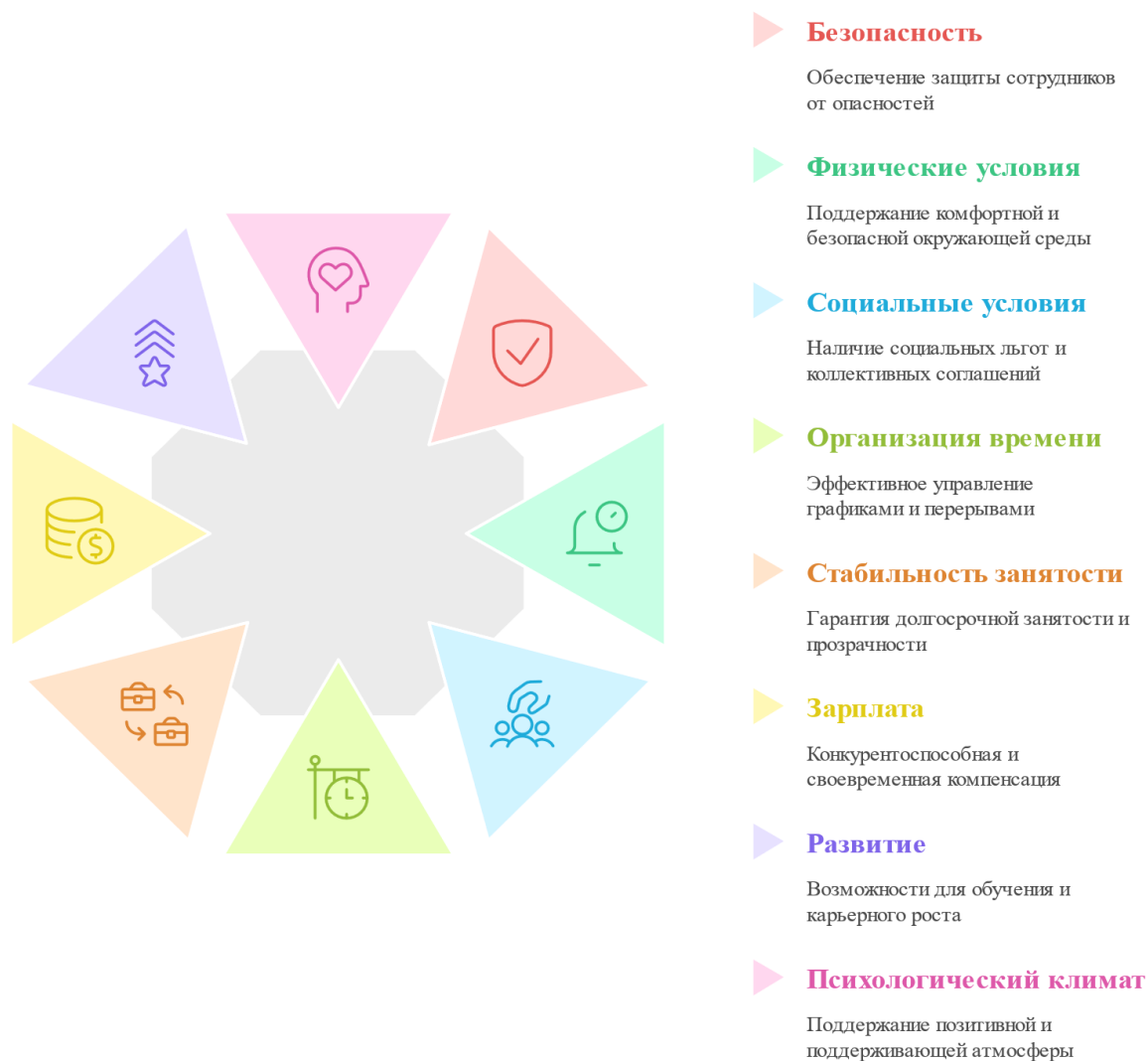


Рис. 1 – Основные компоненты оценки условий труда

Источник: составлено авторами



Выделенные критерии были оценены от -5 до 5 в рамках проведенного интервью с сотрудниками компании. Интервью, проведённое в рамках исследования управления человеческими ресурсами в ООО «ПЛК», было разработано как качественное исследование с проведением интервью.

В результате интервью были получены следующие результаты, представленные в Таблице 1.

Таблица 1.

Взвешенная оценка условий труда в ООО „ПЛК“ по результатам интервью

№	Критерий	Оценка сотрудником	Вес критерия	Взвешенная оценка (оценка × вес)
1	Безопасность рабочего процесса	4	0,15	0,6
2	Физические условия труда	4	0,1	0,4
3	Социальные условия труда	2	0,1	0,2
4	Организация рабочего времени	3	0,1	0,3
5	Стабильность занятости	3	0,1	0,3
6	Размер и структура заработной платы	3	0,15	0,45
7	Возможности профессионального развития	1	0,1	0,1
8	Психологический климат в коллективе	5	0,1	0,5
9	Условия для сохранения здоровья	0	0,05	0
10	Удовлетворённость трудом	4	0,05	0,2

Источник: составлено авторами

Анализируя результаты интервью с сотрудником ООО «ПЛК», можно установить ряд причинно-следственных связей, отражающих особенности управления человеческими ресурсами в компании. Лёгкость процесса найма, отмеченная респондентом, свидетельствует о возможном снижении требований к входной квалификации новых сотрудников, что, в свою очередь, обуславливает необходимость последующего повышения их квалификации в рамках внутрифирменного обучения. Отсутствие системы оценки труда приводит к снижению формализованной обратной связи между сотрудниками и руководством, что увеличивает риски падения мотивации персонала в долгосрочной перспективе, как это подтверждается современными исследованиями в области организационного поведения.

Ориентация компании на повышение профессиональной компетентности сотрудников, проявляющаяся в предоставлении возможностей для обучения, способствует росту их профессионализма и, следовательно, повышению качества оказываемых услуг. Однако выявленный недостаток карьерных программ ограничивает возможности долгосрочного удержания перспективных работников, что, может негативно сказаться на устойчивости кадрового состава и увеличить уровень текучести персонала.

На основе проведенного интервью и составленных выводов, был произведен SWOT-анализ системы управления человеческими ресурсами.

Проведённый SWOT-анализ позволяет сделать вывод о том, что система управления человеческими ресурсами в ООО «ПЛК» в целом опирается на устойчивые внутренние



основы: высокий уровень квалификации сотрудников, организацию рабочих процессов и положительный психологический климат. Вместе с тем анализ выявил отдельные слабые стороны, среди которых можно выделить отсутствие формализованной системы оценки труда, недостаточную ориентацию на развитие персонала и ограниченность социальных мер.

Следует отметить, что у компании есть потенциал для повышения эффективности управления человеческими ресурсами за счёт внедрения регулярной оценки деятельности сотрудников, разработки карьерных траекторий и расширения программ поддержки. Однако для сохранения устойчивости кадрового состава в долгосрочной перспективе важно учитывать внешние угрозы, такие как усиление конкуренции на рынке и риск профессионального выгорания сотрудников. В этой связи работа над совершенствованием кадровой политики может стать важным направлением для укрепления конкурентных позиций ООО «ПЛК» [8].

На основе проведённого анализа рекомендуется разработать новую систему управления человеческими ресурсами в ООО «ПЛК», направленную на устранение выявленных недостатков и повышение устойчивости кадрового состава. В качестве концептуальной основы целесообразно использовать принципы Performance and Development Framework.

Performance and Development Framework представляет собой комплексную систему, направленную на регулярную оценку деятельности сотрудников, развитие их профессиональных компетенций и планирование карьеры [7]. В её основе лежит интеграция процессов оценки эффективности труда с индивидуальными программами развития, что позволяет организациям одновременно контролировать производственные результаты и стимулировать личностный рост сотрудников. На практике данная система широко применяется в компаниях, работающих в условиях высокой операционной ответственности, таких как Siemens, Schneider Electric и других [9].

Во-первых, в ООО «ПЛК» рекомендуется внедрить механизм регулярной оценки деятельности сотрудников, сочетающий количественную оценку производственных показателей и качественную оценку профессиональных компетенций. Для этого целесообразно использовать многоуровневую систему оценки, включающую самооценку, оценку непосредственного руководителя и коллег (метод 360 градусов) [10,11]. Периодичность проведения оценок должна составлять не менее одного раза в полгода. По итогам оценки каждому сотруднику следует формировать индивидуальный план развития, включающий профессиональные и личностные цели, согласованные с целями компании.

Во-вторых, в рамках новой системы необходимо разработать карьерные траектории для основных категорий сотрудников. Карьерные пути должны быть чётко структурированы, с указанием этапов продвижения, перечня необходимых компетенций и планов обучения. Следует предусмотреть как вертикальное, так и горизонтальное развитие, особенно для сотрудников технических специальностей, чтобы повысить их профессиональную экспертизу и вовлечённость.

В-третьих, рекомендуется расширить программы поддержки сотрудников. Помимо базовых мер, таких как добровольное медицинское страхование и поддержка профессионального обучения, важно внедрить программы психологической поддержки, механизмы балансировки нагрузки (особенно для сотрудников аварийных служб) и элементы гибкого управления рабочим временем в рамках производственных процессов.

Таким образом, комплексное внедрение Performance and Development Framework, адаптированного к специфике ООО «ПЛК», в сочетании с системой карьерных траекторий и расширением программ поддержки, позволит повысить удовлетворённость сотрудников, укрепить их профессиональный потенциал и обеспечить устойчивое развитие компании в условиях роста конкурентного давления.



Список литературы:

1. Каледин С. Управление персоналом предприятия малого бизнеса. – Litres, 2024.
2. Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход. – 2021.
3. Рыбина, И. А. Повышение устойчивости персонала к профессиональному выгоранию в условиях удаленной работы / И. А. Рыбина, А. А. Трофимова, А. Р. Фасхутдинов // Проблемы устойчивости развития социально-экономических систем: Материалы Международной научно-практической конференции, Тамбов, 26 октября 2023 года. – Тамбов: Издательский дом "Державинский", 2023. – С. 369-376. – EDN JYKBGL.
4. Трофимова, А. А. Влияние выгорания на производительность труда сотрудников творческих профессий / А. А. Трофимова, А. Р. Фасхутдинов // Современные проблемы экономического развития: Материалы Всероссийской научной студенческой конференции, Омск, 25 апреля 2024 года. – Омск: Омский государственный технический университет, 2024. – С. 166-171. – EDN JHWMQF.
5. Ракоч О.Е., Рыбина И.А., Тимонина В.Д. ДЕЛИКТЫ ЭТИКИ БИЗНЕСА И СПОСОБЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА НИХ // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 3-1. С. 136-145; URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=4038> (дата обращения: 10.04.2025). DOI: <https://doi.org/10.17513/vael.4038>
6. Булдакова Д. С. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ РЕГИОНА // Моделирование и прогнозирование развития отраслей социально-экономической сферы. – 2024. – С. 34.
7. Swanson R. A. Foundations of human resource development. – Berrett-Koehler Publishers, 2022.
8. Пояркова А. Н. 360-ГРАДУСНАЯ ОЦЕНКА: КЛЮЧЕВОЙ ИНСТРУМЕНТ В ОЦЕНКЕ КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – №. 6-3 (93). – С. 44-46.
9. Serenko A. The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers // Journal of Knowledge Management. – 2024. – Т. 28. – №. 1. – С. 27-43.
10. Моттаева, А. Б. Конкурентоспособность отраслей промышленности как фактор обеспечения экономической безопасности России / А. Б. Моттаева // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2021. – № 3. – С. 97-107. – DOI 10.18384/2310-6646-2021-3-97-107. – EDN YWZSJF.
11. Трофимова, А. А. Анализ влияния проблемы слияния рабочего и личного пространства на эффективность работы / А. А. Трофимова, А. Р. Фасхутдинов // Научные записки молодых исследователей. – 2024. – Т. 12, № 3. – С. 68-77. – EDN DGTUDD.

