

Суржиков Михаил Андреевич

д-р экон. наук, профессор, декан

Енифанов Алексей Алексеевич

аспирант

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный

экономический университет (РИНХ)»

г. Ростов-на-Дону, Ростовская область

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РАЗЛИЧНЫХ СЕГМЕНТАХ СФЕРЫ УСЛУГ

Аннотация: статья исследует особенности управления человеческими ресурсами в различных сегментах сферы услуг, включая гостиничный бизнес, ритейл, ИТ и медицину. Авторы подчеркивают важность учета отраслевой специфики, таких как текучесть кадров, удержание талантов и борьба с выгоранием, и предлагает инновационные HRM-подходы для повышения эффективности.

Ключевые слова: управление, человеческие ресурсы, сфера услуг, текучесть кадров, мотивация, персонал.

Сфера услуг является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей мировой экономики. В отличие от производственного сектора, где ключевыми факторами успеха являются технологии и оборудование, в сфере услуг основным ресурсом становятся люди. Эффективное управление человеческими ресурсами (HRM) напрямую влияет на качество обслуживания, лояльность клиентов и конкурентоспособность компании.

Следует отметить, что сфера услуг крайне неоднородна, и подходы к управлению персоналом варьируются в зависимости от специфики отрасли. Ниже рассмотрим ключевые особенности HRM в некоторых сегментах сервисного сектора таких как:

- гостиничный и ресторанный бизнес;
- розничная торговля и ритейл;

- финансовые услуги (банки, страхование и др.);
- ИТ и цифровые услуги;
- здравоохранение и медицинские услуги.

Анализ гостиничного и ресторанных бизнеса [1] указывает на такие основные особенности HRM как: высокая текучесть кадров, необходимость постоянного рекрутинга и адаптации, эмоциональный интеллект, гибкий график (сезонность,очные смены, пиковые нагрузки).

С целью удержания персонала и повышения его мотивации целесообразно применять нематериальную мотивацию (корпоративная культура, признание заслуг и др.); использовать карьерный рост «изнутри»; регулярно проводить обучение на рабочем месте [2].

В качестве примера HR-практик можно привести программу стажировок и ротации между отелями (Marriott International), или «университет гамбургерологии» для подготовки менеджеров (McDonald's).

В розничной торговле и ритейл следует отметить такие основные HRM-вызовы как:

- массовый подбор персонала (кассиры, мерчендайзеры, продавцы);
- высокая конкуренция за клиента, необходимость обучения техникам продаж;
- работа в условиях стресса (пиковые нагрузки, конфликты с покупателями) и др.

Для совершенствования управления различные фирмы используют разные инструменты, так, например, Zara делает упор на быстрый карьерный рост для амбициозных сотрудников. Amazon использует автоматизированный подбор временного персонала в пиковые периоды.

Рассматривая ИТ и цифровые услуги, следует отметить особенности управления персоналом, которые заключаются в высокой конкуренции за таланты, гибкость и автономность работы (удаленная работа, свободный график, а также в непрерывном обучении (курсы, хакатоны, корпоративные тренинги).

Особенности оценки работы сотрудников в ИТ-услугах состоят из гибридных форматах работы (офис + remote); оценке по результатам, а не повремени (OKR вместо жесткого графика), постоянное развитие корпоративной культуры (внутренние стартапы им др.).

Например, Google – 20% времени затрачивает на собственные проекты; Yandex проводит внутренние образовательные программы (ШРИ, Академия Яндекса).

Особое внимание заслуживают медицинские услуги и медицинские, где человеческие ресурсы имеют свою специфику [3; 4], заключающуюся:

- в высоком уровне профессиональных рисков (врачебные ошибки, эмоциональное выгорание);
- дефиците кадров (особенно в государственных клиниках);
- жесткой регламентацией (лицензии, аттестации, этические нормы).

В этой связи в данной сфере услуг имеют место такие подходы к управлению персоналом как:

- психологическая поддержка (борьба с выгоранием).
- переподготовка кадров (например, обучение цифровым технологиям в медицине).
- мотивация через социальные доходы (льготное страхование, ипотека для врачей).

В качестве примеров можно привести корпоративную культуру, ориентированную на заботу о сотрудниках в США и Израиле.

Mayo Clinic (США) – одна из самых известных медицинских организаций в мире, где корпоративная культура строится на принципах уважения, поддержки и благополучия сотрудников.

Основными элементами в клинике считают:

- «Пациент на первом месте, но сотрудник – основа успеха» (считается, что качественная медицина возможна только тогда, когда врачи и медперсонал чувствуют себя ценными и защищенными);

- гибкость и баланс работы и личной жизни (адаптивный график, программы психологической поддержки, включая конфиденциальные консультации с психологами);
- поддержка профессионального развития (финансирование дополнительного образования и научных исследований, система наставничества, где опытные врачи помогают молодым коллегам);
- культура взаимопомощи и командной работы (врачи разных специализаций работают в мультидисциплинарных командах, что снижает нагрузку и повышает эффективность, отсутствие жесткой иерархии – мнение каждого сотрудника учитывается);
- забота о физическом и эмоциональном здоровье (бесплатные программы йога, фитнес, медитация, доступ к здоровому питанию в рабочих столовых).

В Израиле, где нагрузка на медиков крайне высока (особенно в государственных больницах), применяют ротацию врачей между отделениями, с целью снижения профессиональной усталости.

Ротация работает следующим образом:

Врач несколько месяцев трудится в одном отделении (например, в реанимации), затем переходит в другое (терапия, диагностика).

Такой подход позволяет:

- избежать монотонности;
- снизить эмоциональное выгорание от работы в высокострессовых отделениях;
- повысить квалификацию за счет разнообразного опыта.

Кроме ротации в израильских клиниках имеют место дополнительные меры такие как:

- психологическая поддержка – регулярные встречи с психологами для разбора сложных случаев;
- гибкие смены – возможность выбирать график, чтобы избежать переработок;

– поощрение инициативы – врачи могут предлагать изменения в рабочих процессах для улучшения условий труда.

Приведенные примеры показывают, что забота о сотрудниках – не просто «бонус», а стратегический фактор успеха клиники.

Клиника США – Mayo Clinic делает ставку на комфорт, развитие и уважение, создавая среду, где врачи хотят работать десятилетиями.

Израильские клиники борются с выгоранием через ротацию и психологическую поддержку, сохраняя профессионализм даже в условиях высокой нагрузки.

Такие подходы не только повышают лояльность персонала, но и улучшают качество лечения пациентов, что в итоге укрепляет репутацию медицинского учреждения.

В заключение следует отметить, что управление человеческими ресурсами в сфере услуг требует учета отраслевой специфики. В гостиничном и ресторанном бизнесе ключевой вызов – текучесть кадров, в ИТ – удержание талантов, в медицине – борьба с выгоранием.

Для успешной работы с кадрами целесообразно комбинировать классические HRM-модели с инновационными подходами, такими как геймификация, гибкий график и цифровизация процессов.

Список литературы

1. Шишкина Е.В. Модели организации гостиничного бизнеса / Е.В. Шишкина // StudNet. – 2022. – №6.
2. Pfeffer J. The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
3. Beer M. Human Resource Management: A General Manager's Perspective / M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence. New York: Free Press, 1985.
4. Fombrun C. Strategic Human Resource Management / C. Fombrun, N. Tichy, M. Devanna. New York: Wiley, 1984.

5. Bersin J. HR Technology For 2018: Ten Disruptions Ahead [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2017/11/02/hr-technology-for-2018-ten-disruptions-ahead/> (date of request: 01.07.2025).