

## **Эффективность использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий: сущность, методы оценки и перспективы**

### **Efficiency of using labor resources of hotel enterprises: essence, methods of assessment and prospects**

**Зайцева Н.А.**

**N. Zaitseva**

Актуальность темы исследования обосновывается наличием большого количества проблем с привлечением, удержанием и повышением эффективности использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий. Целью подготовки статьи является уточнение понятийного аппарата по теме исследования, обобщение системы показателей, характеризующих эффективность использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, а также описание современных проблем и перспектив повышения эффективности использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий. В статье уточнена сущность понятий «ресурсы предприятия», «трудовые ресурсы предприятия», «экономический эффект», описано различие в показателях, характеризующих «эффективность использования ресурсов» и «результативность использования ресурсов». Приведены примеры показателей использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, а также примеры взаимосвязи целей оценки использования трудовых ресурсов гостиничного предприятия и перечня используемых показателей. Обобщены современные тренды и проблемы развития российского рынка труда, а также описаны перспективы применения искусственного интеллекта в работе служб персонала для оптимизации и повышения результативности основных бизнес-процессов службы. Материалы статьи могут быть полезны студентам и аспирантам, а также специалистам гостиничного бизнеса.

The relevance of the research topic is justified by the presence of a large number of problems with attracting, retaining and increasing the efficiency of using labor resources of hotel enterprises. The purpose of preparing the article is to clarify

the conceptual apparatus on the topic of the study, generalize the system of indicators characterizing the efficiency of using labor resources of hotel enterprises, as well as describe modern problems and prospects for increasing the efficiency of using labor resources of hotel enterprises. The article clarifies the essence of the concepts of "enterprise resources", "labor resources of the enterprise", "economic effect", describes the difference in the indicators characterizing the "efficiency of using resources" and "effectiveness of using resources". Examples of indicators of using labor resources of hotel enterprises are given, as well as examples of the relationship between the objectives of assessing the use of labor resources of a hotel enterprise and the list of indicators used. Modern trends and problems of the development of the Russian labor market are summarized, and the prospects for using artificial intelligence in the work of HR services to optimize and improve the effectiveness of the main business processes of the service are described. The materials of the article may be useful for students and postgraduates, as well as specialists in the hotel business.

**Ключевые слова:** трудовые ресурсы, эффективность, гостиничные предприятия, рынок труда, искусственный интеллект.

**Key words:** labor resources, efficiency, hotel enterprises, labor market, artificial intelligence

Российские гостиничные предприятия, как и большинство других предприятий, находящихся в условиях кадрового дефицита, все больше внимания стали уделять обеспечению эффективного использования имеющихся трудовых ресурсов.

***Научно-теоретические подходы к пониманию сущности понятия «эффективность использования трудовых ресурсов предприятия»***

Прежде всего остановимся на сущности понятия «ресурсы предприятия». Существуют разные подходы к пониманию сущности ресурсов предприятий, но все они так или иначе сводятся к тому, что ресурсы, которые есть у предприятия (финансовые, материальные, трудовые, информационные

и другие) – это различные активы в материальной или нематериальной форме, которые предприятие использует для достижения своих тактических и стратегических целей.

Трудовые ресурсы предприятия – это совокупность сотрудников предприятия, имеющих какие-либо виды трудовых отношений с работодателем (по трудовому, гражданско-правовому или другим видам договоров). Совершенно очевидно, что любой ресурс, используемый в деятельности предприятия, имеет свою стоимость. Экономический эффект от использования всех видов ресурсов предприятия состоит в превышении финансового результата деятельности предприятия (выручки от реализации товаров и услуг) над затратами, которые были у предприятия за тот же период времени.

Помимо показателей, отражающих экономический эффект от использования ресурсов, выражающихся в абсолютных стоимостных значениях (рублях), используются относительные показатели, в том числе показатели эффективности использования ресурсов, при помощи которых оценивается вклад каждого вида ресурсов в получение финансового результата деятельности (выручка от реализации товаров и услуг), или экономического эффекта (прибыли, чистой прибыли). Например, самым распространенным показателем оценки эффективности использования трудовых ресурсов является показатель производительности труда в расчете на одного сотрудника, который определяется как соотношение выручки от реализации товаров и услуг к средней численности персонала за анализируемый период (год, квартал, месяц). Другими словами, значение этого показателя состоит в том, что он отражает, сколько рублей выручки предприятия приходится на одного сотрудника, не зависимо от того, участвует ли сотрудник в основных бизнес-процессах предприятия или нет. Использование данного показателя позволяет сравнивать эффективность использования трудовых ресурсов предприятий, имеющих различный масштаб (размер выручки).

Вместе с тем, часто можно встретить в научной литературе в качестве показателей эффективности те, которые не рассчитываются на основе показателей, имеющих стоимостную оценку. Во многих случаях, эти показатели отражают степень достижения какого-либо результата, поэтому эти показатели относятся к показателям результативности. Например, наиболее распространенным показателем результативности продажи номерного фонда в гостинице является коэффициент загрузки номерного фонда, который рассчитывается как соотношение количества проданных номеров к общему количеству номеров, выставленных на продажу. Как видно из данного описания, значение данного показателя не позволяет точно оценить, какой будет выручка гостиничного предприятия при той или иной загрузке.

При одной и той же загрузке номерного фонда гостиницы, например, в среду и четверг одного и того же месяца, выручка может отличаться из-за множества причин, но прежде всего из-за того, какой была структура проданных номеров (больше доля более дорогих номеров или наоборот – стандартных номеров), а так же от того, по каким тарифам были проданы эти номера - по самому высокому (тариф «от стойки») или это были корпоративные и групповые продажи (по договорам с корпоративными клиентами, по договорам с турфирмами и т.д.). Поэтому оценивая эффективность использования каких-либо ресурсов гостиничного предприятия, важно использовать комплекс различных показателей – как показателей результативности использования ресурсов, так и эффективности их использования, понимая, какова стоимостная отдача каждого вида ресурсов.

***Система показателей, используемых для оценки эффективности использования трудовых ресурсов гостиниц.***

Переходя к вопросам оценки эффективности использования трудовых ресурсов предприятий можно обратиться к работам Антиповой О.В., которая

в своей докторской диссертации<sup>1</sup> и других своих публикациях<sup>2</sup> для проведения оценки эффективности использования трудовых ресурсов предлагает проводить оценку на трёх уровнях или видах деятельности.

Во-первых, проводится оценка эффективности всего процесса использования трудовых ресурсов, то есть подсистемы как общего, так и линейного руководства, а также отдельно деятельности службы управления персоналом, как одного из структурных подразделений организации.

На втором уровне проводится оценка эффективности функциональных подсистем предприятия, в которых реализуется функция управления персоналом.

И наконец третьей уровень - это оценка эффективности труда персонала имеется в виду оценка экономических результатов деятельности предприятия на основе стоимостной оценки вклада каждого сотрудника в получение выручки от реализации товаров и услуг. Как было указано выше, чаще всего для этого используется показатель производительности труда.

Рассмотрим примеры показателей, которые могут быть использованы для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на примере гостиничных предприятий (таблица 1)

Таблица 1.

Показатели использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий<sup>3</sup>

Группы показателей	Названия показателей
Показатели эффективности использования всех трудовых ресурсов гостиничного предприятия	<ul style="list-style-type: none"><li>• производительность труда одного сотрудника (объем реализации на одного сотрудника) (в целом по предприятию);</li><li>• производительность труда одного сотрудника, занятого обслуживанием гостей (объем реализации на одного сотрудника front desk (занятого в основных бизнес-процессах));</li><li>• производительность труда одного сотрудника, занятого обслуживанием гостей (объем реализации на</li></ul>

<sup>1</sup> Антипова О.В. Диссертация на соиск. уч. степ. д.э.н. на тему «Методология управления эффективностью использования ресурсов предприятий нефтедобывающей отрасли». Казань. 2022, с. 45

<sup>2</sup> Антипова О.В. Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом в организациях ТЭК. Экономика труда. 2019. Т. 6. № 1. С. 344

<sup>3</sup> Зайцева, Н. А. Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие / Н.А. Зайцева. — М.: Форум: ИНФРА-М, 2023, с. 19-20

Группы показателей	Названия показателей
	<p>одного сотрудника front office (занятого в вспомогательных (обслуживающих) бизнес-процессах));</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• прибыль на одного сотрудника (в целом по предприятию, в расчете на одного сотрудника front office (занятого в вспомогательных (обслуживающих) бизнес-процессах))</li> </ul>
Показатели деятельности службы персонала, в том числе по отдельным функциональным направлениям деятельности службы персонала:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• подбор персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• среднее время закрытия вакансии;</li> <li>• средняя стоимость закрытия вакансии;</li> <li>• выполнение плана по найму</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• адаптация персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доля сотрудников, успешно прошедших испытательный срок;</li> <li>• доля затрат на адаптацию персонала в общем объеме затрат на персонал</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие и обучение персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доля сотрудников, прошедших обучение;</li> <li>• количество часов обучения в расчет на одного сотрудника;</li> <li>• затраты на обучение одного сотрудника;</li> <li>• доля затрат на обучение в общем объеме затрат на персонал;</li> <li>• средняя стоимость одного часа обучения сотрудников</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• кадровый резерв и продвижение персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доля сотрудников, сделавших вертикальную карьеру за весь период работы в гостиничном предприятии;</li> <li>• доля сотрудников, сделавших горизонтальную карьеру за весь период работы в гостиничном предприятии;</li> <li>• доля сотрудников, имевших перемещение (ротацию) в рамках гостиничного предприятия за последние 3 года;</li> <li>• доля сотрудников, зачисленных в кадровый резерв</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• оплата труда и стимулирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• среднегодовая заработная плата одного сотрудника;</li> <li>• среднегодовой доход одного сотрудника (заработная плата с премиями и другими выплатами сотрудникам);</li> <li>• доля затрат на социальный (компенсационный) пакет в общем объеме затрат на персонал;</li> <li>• соотношение среднегодовой заработной платы (дохода) одного сотрудника к уровню в среднем по отрасли (региону, городу);</li> <li>• доля сотрудников, удовлетворенных системой оплаты (стимулирования) труда</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• удержание персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• коэффициент постоянства состава (стабильности кадров);</li> <li>• коэффициент оборота по приему (выбытию) кадров</li> <li>• коэффициент текучести кадров в целом по гостинице (службам)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• оценка и аттестация персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доля сотрудников, успешно прошедших оценочные мероприятия (прошедших аттестацию, т.е. с результатами не ниже: «Соответствует занимаемой должности», «Рекомендован в кадровый резерв на должность...», «Рекомендован к назначению на должность...»)</li> </ul>

Группы показателей	Названия показателей
<ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие корпоративной культуры и лояльность персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доля затрат на формирование и развитие корпоративной культуры в себестоимости;</li> <li>• доля затрат на формирование и развитие корпоративной культуры в общем объеме затрат на персонал;</li> <li>• уровень лояльности персонала (в баллах или процентах)</li> </ul>

Набор показателей для оценки использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, который может использоваться в конкретной гостинице, определяется прежде всего целями такой оценки.

Антипова О.В.<sup>4</sup> среди основных целей проведения оценки использования трудовых ресурсов предприятия называет следующие цели:

- получение представления о применяемых методах и технологиях управления персоналом и оценка эффективности применения этих методов и технологий;
- оценка затрат на весь персонал, а также по группам персонала, и затрат на проведение различных кадровых мероприятий;
- анализ продуктивности работы кадровой службы;
- оценка степени удовлетворённости персонала предприятия эффективностью управления;
- обеспечение обратной связи по результатам проведения такой оценки;
- выявление слабых мест (проблемы) в области управления персоналом;
- разработка рекомендаций по решению выявленных кадровых проблем и сложностей, а также для совершенствования системы управления персоналом в целом.

Приведем примеры того, как стратегические цели использования трудовых ресурсов гостиничного предприятия, сформулированные

---

<sup>4</sup> Антипова О.В. Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом в организациях ТЭК. Экономика труда. 2019. Т. 6. № 1. С. 347

собственниками и менеджментом, определяют основные показатели, которые будут использоваться в конкретной гостинице для оценки использования трудовых ресурсов (табл. 2).

Таблица 2.

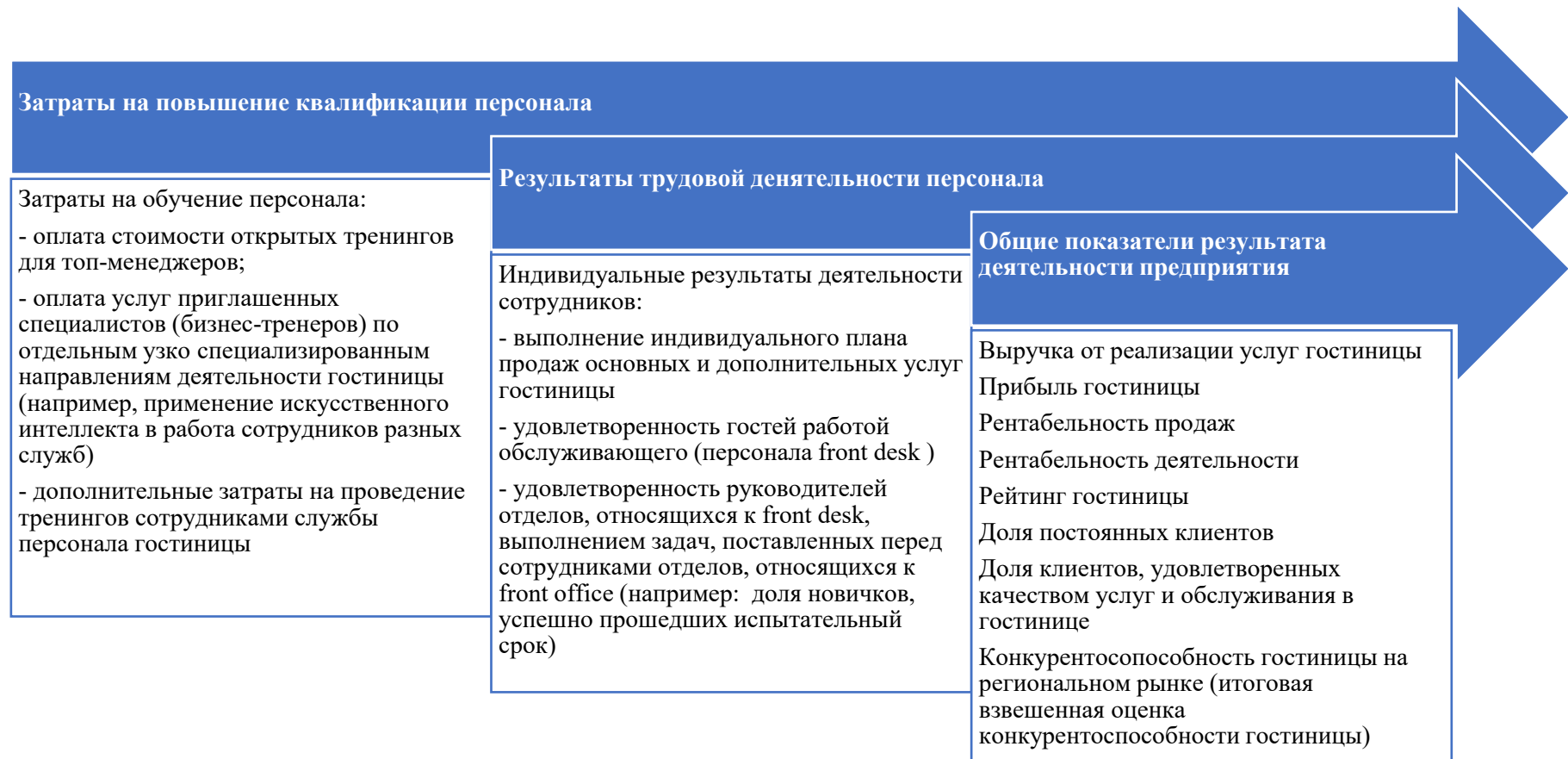
Взаимосвязь целей оценки использования трудовых ресурсов гостиничного предприятия и перечня используемых показателей

Стратегические цели использования трудовых ресурсов	Основные показатели использования трудовых ресурсов
1. Обеспечение эффективного использования трудовых ресурсов	1.1. Производительность труда одного сотрудника (объем реализации на одного сотрудника) (в целом по предприятию, на одного сотрудника front desk (занятого в основных бизнес-процессах)), на одного сотрудника front desk (занятого в основных бизнес-процессах)); 1.2. Прибыль на одного сотрудника (в целом по предприятию, в расчете на одного сотрудника front office (занятого в вспомогательных (обслуживающих) бизнес-процессах))
2. Обеспечение стабильности трудовых ресурсов (трудоого коллектива)	2.1. Коэффициент постоянства состава (стабильности кадров); 2.2. Доля сотрудников, сделавших вертикальную (горизонтальную) карьеру за весь период работы в гостиничном предприятии; 2.3. Доля сотрудников, зачисленных в кадровый резерв 2.4. Среднегодовой доход одного сотрудника (заработная плата с премиями и другими выплатами сотрудникам); 2.5. Доля затрат на социальный (компенсационный) пакет в общем объеме затрат на персонал
3. Формирование квалифицированного кадрового состава предприятия	3.1. Доля сотрудников, зачисленных в кадровый резерв 3.2. Доля сотрудников, прошедших обучение; 3.3. Количество часов обучения в расчет на одного сотрудника; 3.4. Затраты на обучение одного сотрудника; 3.5. Доля затрат на обучение в общем объеме затрат на персонал; 3.6. Соотношение среднегодовой заработной платы (дохода) одного сотрудника к уровню в среднем по отрасли (региону, городу); 3.7. Доля сотрудников, удовлетворенных системой оплаты (стимулирования) труда

Как видно из данной таблицы, в зависимости от того, что руководство гостиничного предприятия считает первоочередной, самой важной

стратегической целью использования трудовых ресурсов, то и будет определять, по каким показателям будет оцениваться достижение этих целей. При этом какие-то показатели могут быть использованы для оценки достижения разных целей. Если по мнению собственников и менеджмента гостиницы главная цель использования трудовых ресурсов – это максимальная отдача (вклад) каждого сотрудника в обеспечение финансовых результатов деятельности предприятия, то используются различные показатели эффективности использования трудовых ресурсов. Если же стоит задача прежде всего удержать персонал (обеспечить его стабильность), то в большей степени используются показатели, характеризующие динамику персонала, а также прямые (заработная плата и премии) и косвенные выплаты (компенсационный пакет) сотрудникам. Наконец, в ситуации, когда руководство предприятия ставит цель – сформировать квалифицированный кадровый состав предприятия, то это достигается двумя путями – либо предлагать доход выше, чем в среднем по региональному рынку, либо обучать и развивать тот персонал, который есть. За неимением возможности выплачивать высокую зарплату и премии, многие руководители гостиничных предприятий вкладывают средства в повышение квалификации тех сотрудников, которые уже есть в штате гостиницы.

Совершенно очевидно, что результат любых управленческих решений как тактических, так и стратегических, должен оцениваться не только тем, сколько средств было затрачено на те или иные кадровые мероприятия, сколько тем, какова количественная (прежде всего финансовая) и качественная отдача от затрат на эти мероприятия. Причем, важно проводить оценку, как прямое влияние затрат на персонал на результаты их труда, так и косвенное влияние на выручку и прибыль гостиницы, удовлетворенность гостей качеством услуг гостиницы, рейтинг гостиницы и ее конкурентоспособность. На рисунке 1 приведен пример влияния затрат на повышение квалификации персонала на значение других показателей деятельности сотрудников и гостиничного предприятия в целом.



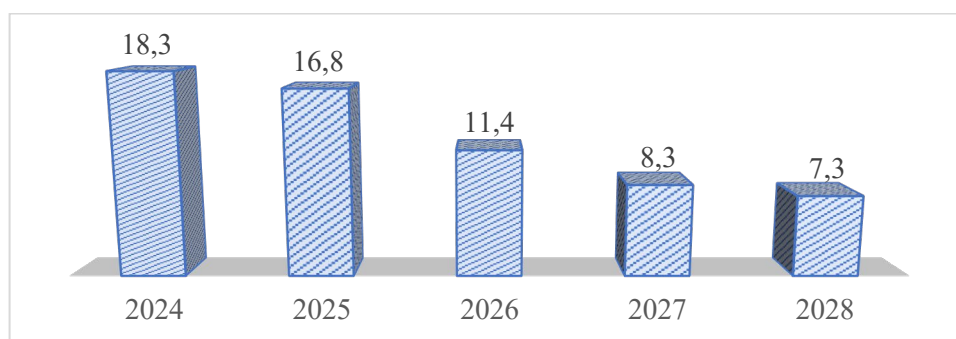
*Рис. 1. Влияние затрат на повышение квалификации персонала на значение других показателей деятельности сотрудников и гостиничного предприятия в целом.*

## ***Современные тренды и проблемы развития российского рынка труда***

Обзор современных тенденций на рынке труда позволяет выделить две основные тенденции:

- дефицит кадров (как квалифицированных, так и не квалифицированных)
- рост заработных плат, как способ привлечения новых сотрудников в условиях борьбы за кадры.

Согласно одного из последних прогнозов Минэкономразвития, за период до 2028 года рост среднемесячных номинальных средних зарплат может быть в полтора раза (точнее – на 51,15%)<sup>5</sup>. При этом наибольший рост заработных плат будет в 2025 году (на 16,8% год к году), затем темпы роста станут постепенно снижаться – до 7,3% год к году в 2028 году. При этом в 2024 году рост номинальных зарплат в России составил 18,3% (рисунок 2)



***Рис. 2. Темпы прироста номинальных зарплат в России, год к году в % (2024 год – фактические данные, 2025-2028 годы - сценарные условия прогноза социально-экономического развития на 2026–2028 гг., подготовленного Минэкономразвития).***

Не смотря на незначительный рост численности трудоспособного населения с 76,2 млн. человек в 2025 году до 76,5 млн. человек в 2028 году, Минэк прогнозирует уровень безработицы в 2,5% причем без изменений на протяжении всего прогнозного периода (с 2025 по 2028 годы).

<sup>5</sup> Минэкономразвития ожидает роста зарплат в полтора раза к 2028 году. Газета Ведомости. 05.05.2025. URL: <https://vdmsti.ru/pYLK>

Вместе с тем, реальные данные могут оказаться иными, в том числе в сторону снижения. На снижение темпов роста заработных плат россиян может повлиять высокая стоимость заемных средств (как следствие высокой ставки Центробанка), в результате чего, многие предприятия сталкиваются с проблемами ограниченности средств, которые могут быть направлены на заработную плату и другие затраты на персонал.

Кроме того, возможное в перспективе снижение спроса, в том числе по причине того, что и население, и юридические лица стали класть свободные средства на депозит с крайне привлекательными ставками. Так по данным маркетплейса «Финуслуги» на 25 апреля 2025 года ставки в российских банках по вкладам на три месяца в среднем составляли 19,8%, на шесть месяцев – 19,67%, а на год 18,73% <sup>6</sup>

Также на рынке труда отмечаются тенденции изменения требований работодателей к кандидатам. На основе результатов опроса, проведенного в январе 2025 года центром «Профессии будущего» и деловой социальной сетью «TenChat», можно сделать вывод о том, что более 60% респондентов (всего было опрошены представители 500 российских компаний) считают более важным наличие опыта и необходимых компетенций у кандидатов, а не их возраст. Кроме того, большая часть опрошенных выделила такое важное качество кандидатов, как высокая обучаемость (рис.3). <sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Что будет со вкладами после сохранения ключевой ставки на уровне 21%. Газета Ведомости. 28.04.2025. URL: [https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2025/04/28/1107010-chno-budet-so-vkladami?from=copy\\_text](https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2025/04/28/1107010-chno-budet-so-vkladami?from=copy_text)

<sup>7</sup> Алексеевских А. Названы качества идеального сотрудника в 2025 году. Газета.ру. 11.01.2025. URL: <https://www.gazeta.ru/business/news/2025/01/11/24801758.shtml>



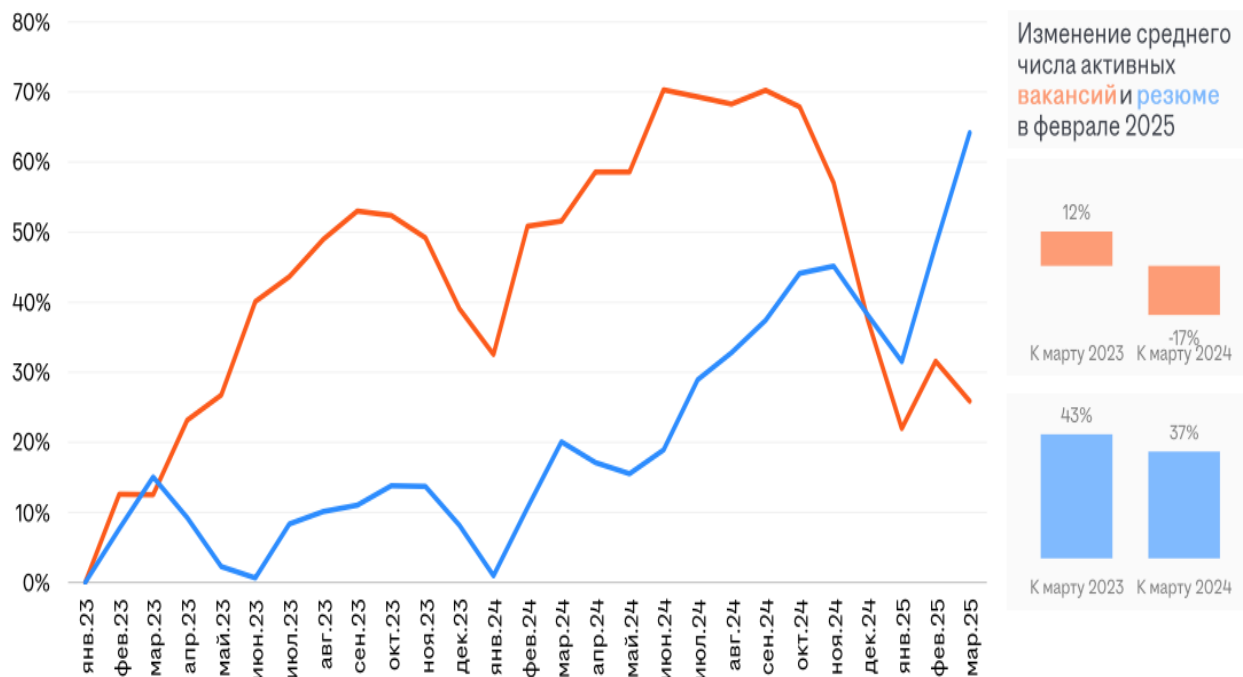
***Рис 3. Распределение ответов представителей бизнеса на вопрос: «Какие качества и компетенции кандидатов для вас самые важные?»***

Помимо качеств и компетенций, указанных рисунке 3, респонденты отмечали такие требования, которые они предъявляют к «идеальному сотруднику», как гибкость и умение адаптироваться к различным обстоятельствам, навыки работы в компьютерных программах и применения современных технологий, умение работать в команде, а также целеустремленность и креативность.

Возрастные кандидаты, по мнению многих работодателей ценятся за то, что они достаточно надежны, обеспечивают стабильный результат работы и не занимаются «поиском себя», в отличие от молодого поколения, которые к тому же быстро «выгорают» из-за высокой производственной нагрузки, стрессов и неудовлетворенности работой, работодателем и собственной самореализацией.

Данные последнего (на момент подготовки статьи) отчета аналитического центра НН.ru показывают, что в целом по российскому рынку труда наметился некоторый перелом - темп роста количества резюме стал превышать темп роста количества активных вакансий (рис. 4.)

Россия, январь 2023 = 0%



**Рис. 4. Динамика среднего числа активных вакансий и резюме за период с января 2023 года по март 2025 года<sup>8</sup>**

По данным портала HH.ru в марте 2025 года снизился спрос на работников практически во всех сферах деятельности, за исключением двух – выросло количество вакансий медицинских работников (рост на 1%) и в HoReCa – рост на 2% по сравнению с февралем 2025 года.

Таким образом, видно, что на рынке труда наметились некоторые сдвиги от «рынка соискателя» в сторону «рынка работодателя», однако до кардинальных изменений еще далеко, тем более в гостиничном бизнесе, в котором уже сейчас имеется неукomплектованность кадров практически в каждой гостинице, а также существует огромный разрыв между стратегическим планами ввода новых средств размещения в соответствии в национальным проектом «Туризм и гостеприимство» и обеспеченности реализации этих планов трудовыми ресурсами.

<sup>8</sup> Краткий обзор рынка труда. Март 2025. Материалы аналитического центра HH.ru. URL: <https://hhcdn.ru/file/18068446.pdf>

## *Перспективы применения искусственного интеллекта в работе служб персонала для оптимизации и повышения результативности основных бизнес-процессов службы*

В настоящее время происходит активный процесс использования искусственного интеллекта в работа различных служб предприятий, в том числе в службе персонала. Правда это происходит в ситуации большого дефицита специалистов, имеющих навыки работы с инструментами на базе искусственного интеллекта (ИИ). Так, согласно экспертной оценке начальника группы трансформации промышленных компаний «ТеДо» к 2030 году только для промышленности будет не хватать от 2 до 3 миллионов специалистов со знанием ИИ-алгоритмов, т.е. это означает привлечение дополнительно новых более квалифицированных кадров<sup>9</sup>. Прежде всего их планируется использовать для применения ИИ в качестве оптимизатора (подсказчика) в различных технологических режимах и осуществления ремонтной деятельности.

Тем не менее первые практики применения ИИ в работе служб персонала уже есть – и для ускорения подбора кандидатов для закрытия вакансий, так и в процессе адаптации новичков, выявления «разрывов» в компетенциях сотрудников, обучения персонала, и даже – снижения текучести кадров.

Так на вебинаре PharmPRO<sup>10</sup> эксперты фармацевтической отрасли поделились кейсами, как использование нейросетей способствует оптимизации деятельности по управлению персоналом. По мнению участников этого мероприятия нейросети можно использовать для подготовки различных методических материалов (прежде всего для обучения персонала), написания сценариев различных тренингов, в том числе онлайн -тренингов.

---

<sup>9</sup> Дефицит промышленных кадров со знанием ИИ достигнет 3 млн человек к 2030 году. Газета Ведомости. 24.04.2025. URL: [https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2025/04/24/1106356-defitsit-promishlennih-kadrov-so-znaniem-ii?from=copy\\_text](https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2025/04/24/1106356-defitsit-promishlennih-kadrov-so-znaniem-ii?from=copy_text)

<sup>10</sup> Внедрение искусственного интеллекта в HR-процессы: как нейросети упрощают работу с персоналом. URL: <https://pharmprom.ru/vnedrenie-iskusstvennogo-intellekta-v-hr-processy-kak-nejroseti-uproshhayut-rabotu-s-personalom>

Используя возможности современных технологий можно генерировать различные изображения, инфографику, видео-аватары и другие технологии для создания динамичных презентаций и привлечения внимания сотрудников.

Вместе тем, результативность применения нейросетей зависит от навыков пользователя по корректной формулировке запросов (промтов) к чат-ботам и различным языковым моделям. Примеры успешного применения технологии ИИ в повышении результативности подбора кандидатов и эффективности использования имеющихся трудовых ресурсов:

- использование профайлинга на основе технологий ИИ для создания «эталонного» портрета кандидата на различные должности, в результате чего значительно сократилось время на закрытия вакансий;

- использование цифровых ассистентов позволяет быстро находить и использовать различные регламенты, и многие другие нормативные документы;

- благодаря использованию технологий ИИ происходит систематизация и передача знаний внутри компаний.

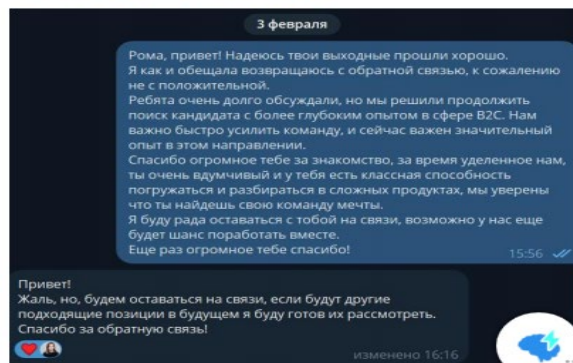
В гостиничном бизнесе тоже есть положительные примеры использования технологий ИИ в деятельности гостиниц, в том числе в работе сотрудников службы персонала. Так в презентации “Три кита современного отеля”, представленной на бизнес-завтраке TravelLine в рамках 31-ой Международной выставки МПТТ были приведены примеры и конкретные статистические данные о применении ИИ в деятельности сотрудников службы персонала. Например, были представлены данные о том, что на анализ 1500 резюме с использованием технологий ИИ уходило менее 30 минут, при этом 85% релевантных кандидатов было отобрано именно с помощью ИИ. Также использование ИИ позволяет многократно сократить время на подготовку персонализированных писем кандидатам, которые по тем, или иным причинам не подошли (рис. 5).

# 90%

соискателей получают отказ на этапе тестирования и собеседований, и каждому из них надо написать персонализированное письмо.



## ИИ пишет отказы неподходящим соискателям



*Рис. 5. Скриншот презентации “Три кита современного отеля”, представленной на бизнес-завтраке TravelLine, март 2025 г.<sup>11</sup>*

При этом большая часть специалистов как в гостиничном бизнесе, так и во многих других, сходятся во мнении, что искусственный интеллект не сможет заменить многих сотрудников, но применение технологий на основе ИИ способствует снижению рутинных операций, снижению времени на выполнение таких видов работ, при этом в большинстве случаев повышается точность выполнения рутинных работ.

Среди передовых решений в области управления трудовыми ресурсами на основе использования технологий искусственного интеллекта можно выделить единая платформа для HR-процессов с искусственным интеллектом «Поток»<sup>12</sup>, которая включает в себя:

- «Поток Рекрутмент» - это CRM- система подбора персонала от редких вакансий до самых массовых;
- «Поток Адаптация» - представляет собой цифровой сервис для легкого онбординга<sup>13</sup>

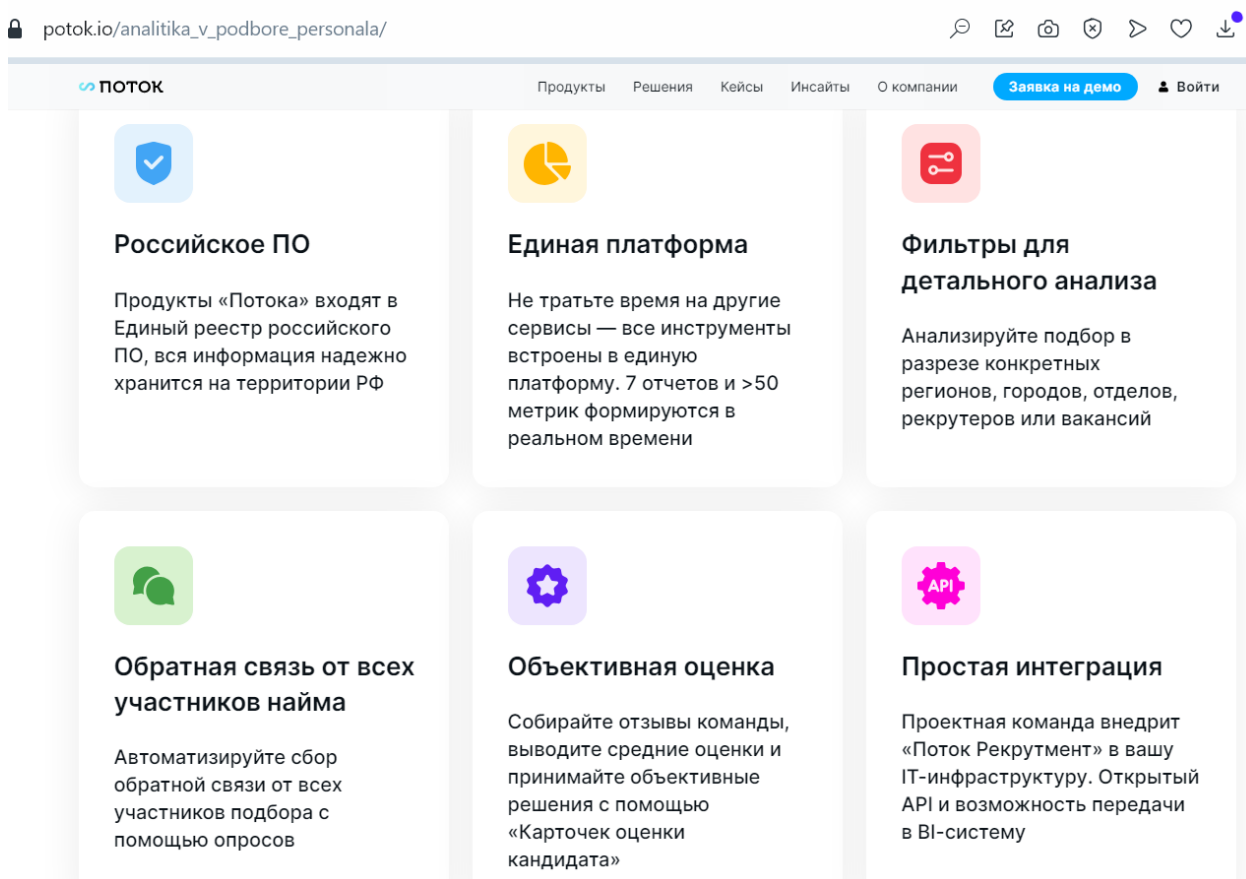
<sup>11</sup> Искусственный интеллект, автоматизация и дополнительные продажи увеличивают доход отелей. URL: [https://t.me/marketing\\_v\\_otele/1054](https://t.me/marketing_v_otele/1054)

<sup>12</sup> Поток — система автоматизации HR-процессов с искусственным интеллектом. URL: [https://potok.io/?utm\\_source=tg&utm\\_medium=smm&utm\\_campaign=potok&utm\\_content=whrdata&utm\\_term=pa\\_id](https://potok.io/?utm_source=tg&utm_medium=smm&utm_campaign=potok&utm_content=whrdata&utm_term=pa_id)

<sup>13</sup> Онбординг - термин, обозначающий механизм, посредством которого новые сотрудники («новички») приобретают необходимые знания, умения и навыки, необходимые для выполнения своих производственных задач

- «Поток Пульс-опросы» - цифровое решение для проведения опросов сотрудников по различным вопросам, относящихся к кадровой работе;
- «Поток Вовлеченность» - позволяет проводить оценку вовлеченности и удовлетворенности персонала работой в организации;
- «Поток Оценка 360» - цифровой сервис для проведения оценки компетенций персонала.

Разработчики единой платформы для HR-процессов с искусственным интеллектом «Поток» описывая, например, преимущества программы «Поток Рекрутмент» указывают следующие шесть основных аспектов (рис. 6)



**Рис. 6. Скриншот сайта с описанием преимуществ программы «Поток Рекрутмент»**<sup>14</sup>

**Вывод:**

В заключении по данной статье можно сделать вывод о том, что выбор технологий и методов обеспечения эффективного использования трудовых

<sup>14</sup> [https://potok.io/analitika\\_v\\_podbore\\_personala/](https://potok.io/analitika_v_podbore_personala/)

ресурсов гостиничных предприятий определяется прежде всего теми целями, которые директор гостиничного предприятия ставит перед руководителем службы персонала.

Чаще всего, первое лицо в организации ставит задачу не просто сформировать квалифицированный кадровый состав или обеспечить стабильность трудового коллектива, но и достигнуть эти цели наиболее эффективными способами, имея в виду соотношение финансового результата от использования трудовых ресурсов к совокупным затратам на персонал. При этом оценка эффективности мер по использованию трудовых ресурсов, в том числе за счет развития и повышения квалификации персонала гостиничного предприятия должна учитывать не только прямой эффект от этих мероприятий (выполнение плана продаж гостиничных услуг, повышение удовлетворенности гостей работой конкретных сотрудников (обслуживающего персонала)), но и опосредованный (косвенный) эффект, выражающийся в улучшении значений показателей, характеризующих работу всего гостиничного предприятия, таких как рентабельность деятельности предприятия, рейтинг гостиницы, уровень ее конкурентоспособности.

## **Литература**

1. Антипова О.В. Диссертация на соиск. уч. степ. д.э.н. на тему «Методология управления эффективностью использования ресурсов предприятий нефтедобывающей отрасли». Казань. 2022, с. 45
2. Антипова О.В. Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом в организациях ТЭК. Экономика труда. 2019. Т. 6. № 1. С. 344
3. Зайцева, Н. А. Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие / Н.А. Зайцева. — М.: Форум: ИНФРА-М, 2023, с. 19-20
4. Минэкономразвития ожидает роста зарплат в полтора раза к 2028 году. Газета Ведомости. 05.05.2025. URL: <https://vdmsti.ru/pYLK> (дата обращения: 12.05. 2025)

5. Что будет со вкладами после сохранения ключевой ставки на уровне 21%. Газета Ведомости. 28.04.2025. URL: [https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2025/04/28/1107010-chto-budet-so-vkladami?from=copy\\_text](https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2025/04/28/1107010-chto-budet-so-vkladami?from=copy_text) (дата обращения: 12.05. 2025)
6. Алексеевских А. Названы качества идеального сотрудника в 2025 году. Газета.ru. 11.01.2025. URL: <https://www.gazeta.ru/business/news/2025/01/11/24801758.shtml>
7. Краткий обзор рынка труда. Март 2025. Материалы аналитического центра НИ.ру. URL: <https://hhcdn.ru/file/18068446.pdf> (дата обращения: 12.05. 2025)
8. Дефицит промышленных кадров со знанием ИИ достигнет 3 млн человек к 2030 году. Газета Ведомости. 24.04.2025. URL: [https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2025/04/24/1106356-defitsit-promishlennih-kadrov-so-znaniem-ii?from=copy\\_text](https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2025/04/24/1106356-defitsit-promishlennih-kadrov-so-znaniem-ii?from=copy_text) (дата обращения: 12.05. 2025)
9. Внедрение искусственного интеллекта в HR-процессы: как нейросети упрощают работу с персоналом. URL: <https://pharmprom.ru/vnedrenie-iskusstvennogo-intellekta-v-hr-processy-kak-nejroseti-uproshhayut-rabotu-s-personalom> (дата обращения: 11.05. 2025)
10. Искусственный интеллект, автоматизация и дополнительные продажи увеличивают доход отелей. URL: [https://t.me/marketing\\_v\\_otele/1054](https://t.me/marketing_v_otele/1054) (дата обращения: 11.05. 2025)
11. Поток — система автоматизации HR-процессов с искусственным интеллектом. URL: [https://potok.io/?utm\\_source=tg&utm\\_medium=smm&utm\\_campaign=potok&utm\\_content=whrdata&utm\\_term=paid](https://potok.io/?utm_source=tg&utm_medium=smm&utm_campaign=potok&utm_content=whrdata&utm_term=paid) (дата обращения: 12.05. 2025)