

УДК 331.108

JEL J30, J53

---

### **АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ ТРУДА**

---

**Трубникова Ольга Михайловна**, асп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: olya.nasonova.99@mail.ru

*Предмет:* в условиях кадрового дефицита и возрастающей роли молодого поколения на рынке труда работодатели сталкиваются с проблемой конкуренции за данных работников. Инструменты материального стимулирования труда выступают как конкурентное преимущество при подборе молодых кадров для предприятия. *Цель:* выявление основных материальных инструментов стимулирования труда, используемых работодателями в сфере гостиничного бизнеса для привлечения работников на внешнем рынке труда, а также определение степени их соответствия структуре трудовых мотивов современной молодежи. *Дизайн исследования:* на основании данных портала для поиска сотрудников Head Hunter был проведен контент-анализ вакансий, предлагаемых для молодых работников в сфере гостиничного бизнеса. В результате была дана оценка стимулирующего эффекта заработной платы (с учетом регионального фактора и фактора должности), а также выявлена распространенность других инструментов денежного и неденежного материального стимулирования. Интерпретация результатов осуществлялась с использованием модели трудовых мотивов работников молодого поколения. *Результаты:* результаты проведенного эмпирического исследования позволили выявить фактически используемые на практике инструменты материального стимулирования, предлагаемые работодателями в отрасли гостиничного бизнеса для молодых работников. Авторами выявлены резервы повышения конкурентоспособности вакансий за счет приведения в соответствия фактически используемых инструментов к системе стимулирования, отражающей приоритеты трудовых мотивов молодых работников.

**Ключевые слова:** труд, трудовые мотивы, инструменты стимулирования работников, стимулирование молодых работников, рынок труда, гостиничный бизнес.

## **Введение**

В условиях кадрового дефицита, с которым столкнулись организации во многих сферах российской экономики, проблематика конкуренции среди работодателей на рынке труда стоит достаточно остро. Компании стремятся покрыть кадровую потребность за счет привлечения соискателей с внешнего рынка труда, который, в отличие от внутреннего, менее ограничен. Согласно данным рекрутингового агентства «1CEO» самым популярным методом подбора остается размещение вакансий на специализированных сайтах<sup>1</sup>. Таким образом, вакансия представляет собой основной рекламный инструмент работодателя и обеспечивает его конкурентное преимущество в борьбе за кадры. В связи с этим в ней, как правило, отражаются основные преимущества для работника, формирование которых обусловлено использованием инструментов стимулирования труда работников.

В настоящее время на рынок труда выходит новое поколение работников, чья система трудовых мотивов имеет определенные отличия от собственных более старшим работникам. Однако именно привлечение молодых работников способно закрыть кадровую потребность бизнеса. Особенно это важно для таких динамичных сфер, как гостиничный бизнес, где кадровый дефицит сочетается с потребностью в кадрах с высокими цифровыми компетенциями, креативным мышлением и способностью к быстрому обучению. Обозначенным характеристикам соответствуют работники молодого поколения. Данные обстоятельства актуализируют необходимость анализа степени соответствия предлагаемых в вакансиях инструментов стимулирования и трудовых мотивов молодых работников.

В современной научной литературе проблема стимулирования труда работников гостиничных предприятий изучена весьма широко. В частности, М.А. Жукова и В.А. Жуков исследовали практику стимулирования труда персонала в гостиничном бизнесе как на основе комплексного подхода [5], так и в отношении отдельных составляющих совокупности инструментов стимулирования – например, программ привилегий [4]. Л.В. Барилло и И.А. Кожанова исследуют мотивацию и стимулирование работников гостиничных предприятий в условиях послепандемийных ограничений 2023–2024 гг., уделяя особое внимание проблеме снижения мотивации. Результаты исследования свидетельствуют о необходимости баланса между материальными и нематериальными инструментами стимулирования труда [1]. Е.В. Курникова, опираясь на анализ трудовых мотивов работников гостиничного предприятия, сделала вывод о наличии большого числа факторов, влияющих на структуру трудовых мотивов. В частности, в отрасли гостеприимства доминирует по влиянию гендерный фактор, а также большое влияние имеют факторы уровня образования и занимаемой должности [7].

<sup>1</sup> Подбор персонала, виды, методы и инструменты в 2024 году // 1CEO. Доступно: <https://1ceo.su/articles/podbor-personala-vidy-metody-i-instrumenty-v-2024-godu> (дата обращения: 07.11.2025).

Значительно меньше число работ, посвященных более узкой проблеме в области стимулирования в гостиничном бизнесе – стимулированию труда молодых работников. Данная проблема затрагивалась нами в ряде исследований, в рамках которых выявлены специфические личностные особенности работников поколения Z, составлен на основе этого мотивационный профиль [12] и рассмотрены перспективные методы мотивации [11], в том числе для работников предприятий гостиничного бизнеса [3]. На основе опроса персонала в исследовании выявлены преобладающие трудовые мотивы молодых работников, а также факторы выбора рабочего места. Е.Е. Коновалова и Д.Н. Самойлова исследуют персонал-технологии для работников молодого поколения в гостиничной отрасли [6]. Анализ и отбор перспективных технологий работы с персоналом осуществлялся авторами на основе учета специфических черт работников поколения Z, что учитывалось также при разработке мер стимулирования труда.

Таким образом, цель настоящего исследования заключается в выявлении основных материальных инструментов стимулирования труда, используемых работодателями в сфере гостиничного бизнеса для привлечения работников на внешнем рынке труда, а также определении степени их соответствия структуре трудовых мотивов современной молодежи. Рабочая гипотеза исследования сформулирована следующим образом: существуют резервы повышения конкурентоспособности вакансий работодателей, предлагаемых для молодых работников в сфере гостиничного бизнеса, за счет более полного учета специфических трудовых мотивов работников молодого поколения. Исследование проведено с помощью метода контент-анализа, метода экспертных оценок на основе информационной базы, представленной выборкой вакансий, предлагаемых для молодых работников на предприятиях гостиничного бизнеса.

### **Методы и результаты исследования**

#### **1. Описание методики исследования**

Для изучения современных инструментов стимулирования труда молодых работников, применяемых в организациях гостиничного бизнеса, проведен анализ вакансий по данным портала Head Hunter. Это крупнейший российский сервис для поиска работы, в связи с чем использование его в качестве информационной базы для анализа обеспечивает наиболее репрезентативный результат.

Необходимо отметить, что рынок труда по отношению к организации подразделяется на внешний и внутренний. Внешний рынок труда характеризует спрос и предложение рабочей силы «со стороны», то есть в отношении новых для предприятия сотрудников. Внутренний рынок труда характеризует отношения внутри самого предприятия и связан с ротацией действующих сотрудников [8]. Использование анализа вакансий как метода исследования позволяет затронуть инструменты стимулирования, предлагаемые исключительно для внешнего рынка труда и формирующие, по своей

экономической сути, конкурентное преимущество работодателя в процессе привлечения кадров.

Так как исследование направлено на изучение методов стимулирования, применяемых для молодых работников, в выборке должны быть представлены только соответствующие вакансии. Это представляло собой определенную методологическую проблему, так как прямое указание на возраст сотрудника в вакансиях недопустимо в соответствии с законодательством РФ. Согласно ст. 3 Трудового кодекса РФ и ст. 13.11.1 КоАП РФ такое требование является дискриминационным и может привести к штрафным санкциям в отношении работодателя. В связи с этим даже если профиль должности предусматривает молодого кандидата, а кадровая политика направлена на привлечение молодежи, в вакансии нельзя прописывать это прямо. Однако компании могут обходить эти ограничения путем использования недискриминационных формулировок:

1) допущение об отсутствии опыта работы у соискателя. Необходимо учитывать, однако, что молодой сотрудник – не обязательно неопытный. В связи с тем, что законодательное определение термина «молодой работник» ограничивает верхний возрастной порог 35 годами, многие молодые работники имеют солидный опыт, в том числе на руководящих должностях. А отсутствие требований к опыту может быть индикатором не только нацеленности на молодежь при найме, но и способом расширить потенциальную аудиторию вакансии в условиях кадрового дефицита;

2) указание в условиях работы или в преимуществах вакансии на «молодой коллектив». Эта фраза свидетельствует о том, что кадровая политика в области найма в целом ориентирована на молодых сотрудников, а также о предпочтительности молодого работника для конкретной должности (так как для сотрудника старшего возраста молодой коллектив, отличающийся от него по ценностям и интересам, вряд ли может рассматриваться как позитивный фактор вакансии);

3) предложение бонусов, премий и прочих поощрений за молодой возраст.

Для отбора вакансий использованы вторая и третья формулировки. Таким образом, в искомую выборку вошли вакансии, размещенные на Head Hunter в период проведения исследования (октябрь-ноябрь 2025 года), соответствующие следующим критериям:

- 1) направлены на найм молодых сотрудников на основании признаков, рассмотренных выше;
- 2) регион размещения – Российская Федерация;
- 3) вакансии предлагают исключительно работу по найму (использование альтернативных форм занятости, не включающих трудовой договор, например, самозанятость, исключено);
- 4) вакансии относятся к предприятиям гостиничного бизнеса. В вы-

борку попали вакансии гостиниц, предприятий общественного питания в том случае, если они являются составной частью гостиничного бизнеса (размещены на территории гостиницы, принадлежат тому же юридическому лицу), а также управляющие компании сетей гостиниц.

Данным критериям на момент исследования соответствовало 235 вакансий, что составляет 2,8% от общего числа вакансий, размещенных предприятиями отрасли «Гостиница». Однако из этой выборки были удалены дубликаты вакансий, а также нерелевантные вакансии (например, с неверно указанной отраслью предприятия). Итоговая выборка вакансий составила 173 единицы.

Выборка охватила 28 регионов и 104 юридических лица. Распределение вакансий по регионам представлено на рисунке 1.



Рис. 1. Распределение вакансий выборки по регионам, %

Большая часть вакансий (35 единиц, или 20,2%) представлена вакансиями в Москве и Московской области, на втором месте – Санкт-Петербург и Ленинградская область (34 единицы, 19,7%). Высока доля Новосибирской области – 19 вакансий, или 11,0%. Краснодар, традиционный центр туристского притяжения, лишь на четвертом месте, разделяя его с Республикой Татарстан (11 вакансий, 6,4%). Такая структура объясняется тем, что исследование проведено в октябре-ноябре, после окончания летнего туристического сезона, в который достигает пика спрос на услуги летних курортов (Сочи, Анапа и другие). В то же время для Москвы и Санкт-Петербурга, крупных городов (Новосибирск, Казань и другие) как объектов туристского притяжения сезонность менее выражена.

33 вакансии (19,1%) предлагают работу в сельской местности, остальные 140 вакансий (80,9%) – в городах.

Распределение вакансий по должностям представлено на рисунке 2.



Рис. 2. Распределение вакансий выборки по должностям, %

Большая часть вакансий (51 ед., или 29,5%) предлагает работу на административные должности (17 вакансий на должность администратора отеля, 15 – на должность администратора службы приема и размещения, 6 – на должность администратора ресторана, 13 – на прочие административные должности). Также многие вакансии (20 ед., или 11,6%) предлагают должность менеджера, чаще всего – менеджера по продажам (9 вакансий). Высока доля вакансий в сфере общественного питания на предприятиях гостиничного бизнеса – официант, бармен (21 вакансия, или 12,1%), повар (12 вакансий, или 6,9%).

В целом на портале чаще всего предлагаются вакансии специалистов – администраторов, менеджеров, IT-специалистов, бухгалтеров, координаторов мероприятий и прочих специалистов (61,3%). 31,8% вакансий предлагают должности рабочих и служащих (повар, официант, техник, горничная, швейцар и другие), а 6,9% – должности руководителей. Такая структура может свидетельствовать о том, что работодатели предпочитают использовать портал Head Hunter для поиска административного персонала, при этом выбирают иные каналы найма для линейного персонала (например, услуги рекрутинговых агентств) и для руководителей (внутренний рынок труда).

Вакансии выборки были проанализированы с точки зрения инструментов стимулирования, предлагаемых работодателями при найме. Для этого была собрана и приведена к общему виду информация об условиях работы, преимуществах работодателя для каждой вакансии (у одних и тех же организаций для разных вакансий мог использоваться различный набор инструментов стимулирования). При этом в число инструментов стимулирования

не включались условия, выполнение которых обязательно согласно требованиям законодательства, даже если работодатель позиционирует их как преимущество: официальное трудоустройство, доплаты за работу вочные часы, оплачиваемый ежегодный отпуск и больничные и т.д. Так, например, для многих вакансий работодатели в числе преимуществ отмечали оформление медицинской книжки за счет организации, при этом данная обязанность и так возложена на работодателя согласно ст. 214 и ст. 220 ТК РФ.

Рассмотрим использование материальных инструментов стимулирования труда. Материальные инструменты стимулирования труда подразделяются на две основные группы – инструменты в денежной форме и инструменты в неденежной форме [10]. К первой группе относятся все выплаты и компенсации работнику, а также инструменты, связанные не с выплатами, а с предотвращением потерь в них (например, вследствие отгулов). Ко второй группе относятся инструменты, связанные с увеличением материально-го благополучия работника не путем выплаты денежных средств, а путем предоставления (или компенсации) непосредственно благ: компенсация питания, проезда, жилья, фитнеса, обучения иностранному языку, ДМС и т.д.

## 2. Анализ использования инструментов денежного материального стимулирования

Ключевым инструментом денежного стимулирования является заработка плата. При этом ее стимулирующее значение напрямую связано с размером. Оценка стимулирующей роли заработной платы представляется сложным, комплексным процессом, так как на величину заработной платы влияет большое число факторов. В рамках данного исследования ограничимся следующими факторами:

- 1) регион;
- 2) категория (руководитель или специалист, рабочий, служащий).

Для отрасли «Туризм, гостиницы, рестораны» характерна небольшая разница между ожидаемыми и предлагаемыми зарплатами на рынке труда (рис. 3).

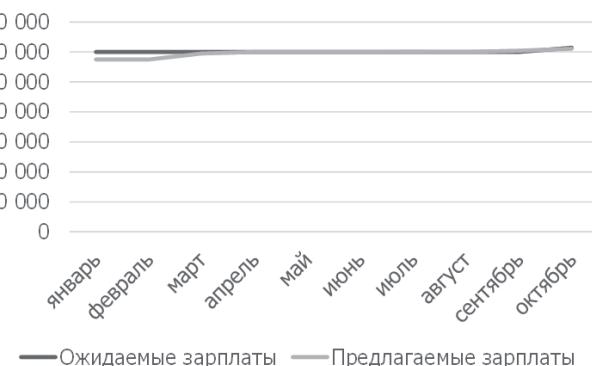


Рис. 3. Ожидаемые и предлагаемые заработные платы в отрасли «Туризм, гостиницы, рестораны» в 2025 году, руб. (по данным портала Head Hunter)

В связи с этим на результаты анализа не окажет большого влияния выбор того или иного вида заработной платы. Так как анализ вакансий представляет собой исследование мнения работодателя на рынке труда, для дальнейшего анализа выберем предлагаемую заработную плату.

Данные о средней отраслевой предлагаемой заработной плате получены на основе сервиса статистики Head Hunter. При этом необходимо учитывать, что заработная плата на руководящих позициях выше, чем на должностях специалистов, рабочих, служащих. Head Hunter не приводит данные о средних заработных платах в разрезе каждой отрасли, однако выделяет отдельную категорию вакансий – «Высший и средний менеджмент». По состоянию на октябрь 2025 года средняя предлагаемая заработная плата в данной категории составила 140 612 руб., что в 2,3 раза выше средней предлагаемой заработной платы в категории «Туризм, гостиницы, рестораны».

Для анализа стимулирующего эффекта заработной платы для каждого региона рассчитываются показатели средней предлагаемой заработной платы для специалистов, рабочих, служащих (соответствует средней отраслевой зарплате) и для руководителей (средняя отраслевая зарплата корректируется на коэффициент 2,3). Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Средняя предлагаемая заработная плата в отрасли «Туризм, гостиницы, рестораны» по регионам (по данным портала Head Hunter)

Регион	Специалисты, рабочие, служащие	Руководители
Алтайский край	44 980	103 454
Владимирская область	49 731	114 381
Иркутская область	51 152	117 650
Калининградская область	55 000	126 500
Карачаево-Черкесская Республика*	31 421	72 268
Кемеровская область	44 715	102 845
Краснодарский край	60 174	138 400
Курганская область	44 846	103 146
Ленинградская область	65 952	151 690
Москва	90 000	207 000
Московская область	72 533	166 826
Нижегородская область	51 812	119 168
Новосибирская область	56 251	129 377
Псковская область	36 818	84 681
Республика Адыгея	47 359	108 926
Республика Алтай	53 629	123 347
Республика Бурятия	50 464	116 067
Республика Карелия	51 881	119 326
Республика Крым	55 150	126 845
Республика Татарстан	55 981	128 756

Окончание табл. 1

Регион	Специалисты, рабочие, служащие	Руководители
Республика Удмуртия	51 287	117 960
Рязанская область	49 939	114 860
Самарская область	50 000	115 000
Санкт-Петербург	73 435	168 901
Свердловская область	52 172	119 996
Тульская область	53 589	123 255
Тюменская область	50 000	115 000
Челябинская область	47 427	109 082

\*по данным на февраль 2025 г. Вследствие отсутствия более поздних наблюдений

Из представленных данных видна ярко выраженная дифференциация в уровне заработной платы Москвы и Санкт-Петербурга с областями и других регионов.

По данным выборки, из 173 вакансий лишь в 12 работодателем не указана заработная плата. Из оставшихся 161 вакансий в 99 вакансиях указана только нижняя граница заработной платы, в 11 – только верхняя. В 9 вакансиях зарплата указана одной суммой, в оставшихся 42 – в виде зарплатной «вилки». Разница между средними значениями нижних границ заработной платы (59 479 руб.) и верхних границ (86 020 руб.) составила 45%.

Для оценки предлагаемой заработной платы в вакансии используется метод экспертных оценок, предполагающий следующую градацию баллов:

- 0 баллов – если верхняя граница «вилки» ниже средней предлагаемой;
- 1 балл – если большая часть «вилки» не превышает среднюю заработную плату;
- 2 балла – если большая часть «вилки» превышает среднюю заработную плату;
- 3 балла – если нижняя граница «вилки» выше или равна средней предлагаемой.

В вакансиях с одной указанной границей заработной платы вторая рассчитывается на основе среднего превышения верхней границы над нижней – 45%.

Таким образом, максимальное количество баллов – 3 балла.

Распределение вакансий по оценке заработной платы представлено на рисунке 4.

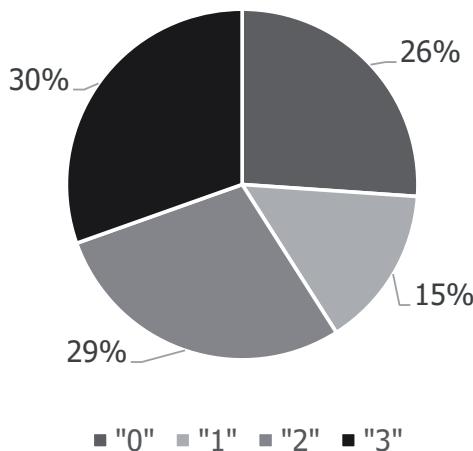


Рис. 4. Распределение вакансий по экспертной оценке заработной платы

Большая часть вакансий предлагают молодым работникам заработную плату в «вилке», превышающей средний по отрасли для данной категории работников полностью (30%) или частично (29%). При этом в 26% вакансий уровень заработной платы не дотягивает до среднего по отрасли. Средняя оценка уровня заработной платы как инструмента стимулирования сотрудников составляет 1,6 балла из 3,0 возможных. Таким образом, стимулирующий эффект заработной платы для привлечения молодых сотрудников в организацию оценивается как средний.

Частота упоминаний в вакансиях прочих инструментов материального денежного стимулирования представлена на рисунке 5.

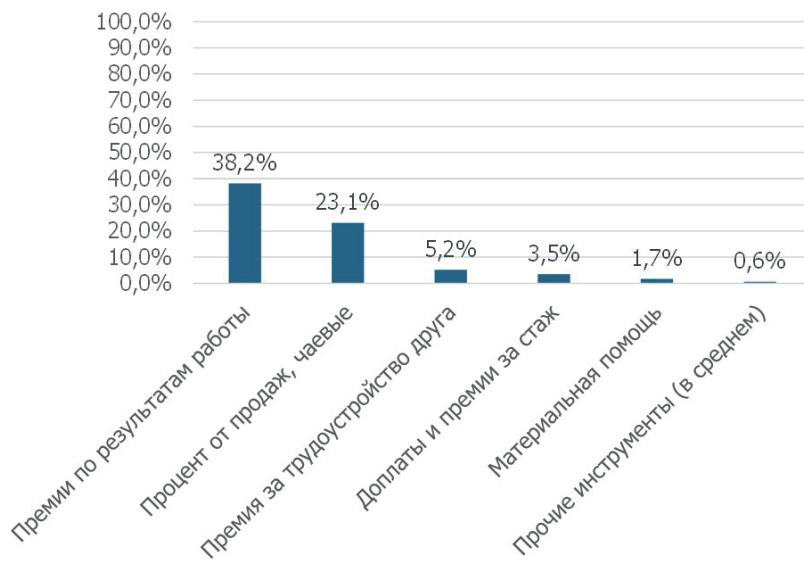


Рис. 5. Распространенность в вакансиях инструментов материального денежного стимулирования, % от числа вакансий

Среди инструментов денежного стимулирования помимо заработной платы наибольшее распространение получили премии по результатам работы (предлагаются в 38% вакансий) и процент от продаж, чаевые (предлагаются в 23% вакансий). Необходимо учитывать, что работодатели редко раскрывают в вакансиях полный перечень оснований для премирования и размер премий, а их возможное влияние на доход работника зачастую учтено в уровне заработной платы.

В гостиничном бизнесе довольно распространена практика реферальных программ: работникам предлагаются денежные вознаграждения за трудоустройство друзей и знакомых. Такую практику применяют компании в 5,2% исследованных вакансий. Данная выплата не влияет непосредственно на качество работы сотрудника, однако облегчает процедуру поиска и найма персонала, работают на сокращение затрат организации.

В 3,5% вакансий предлагаются премии и доплаты за стаж работы в организации, что свидетельствует о направленности кадровой политики на удержание сотрудников в организации.

1,7% вакансий содержат указание на возможность предоставления материальной помощи в некоторых жизненных ситуациях.

К прочим инструментам материального денежного стимулирования относятся: надбавки молодым специалистам, поощрение за закрытие сессии и сдачу диплома, надбавки при высокой нагрузке, единоразовая выплата после испытательного срока, участие в программе «Молодой специалист», оплачиваемые отгулы, отсутствие штрафов. Данные инструменты не получили широкого распространения, частота использования – 1 вакансия из выборки.

3. Анализ использования инструментов неденежного материального стимулирования

К данной группе инструментов относятся поощрения и компенсации, которые не предполагают передачу работнику денежных средств в свободной форме. При этом организация может как компенсировать расходы работника, так и самостоятельно предоставлять блага.

На рисунке 6 представлены основные инструменты неденежного материального стимулирования. При этом необходимо учитывать, что в сельской местности наём работников гостиничного бизнеса может осуществляться из крупных городов в форме вахты. В этом случае организация проживания, питания, транспорта не несет стимулирующего эффекта, а является необходимым условием организации труда в условиях недостаточных кадровых ресурсов сельской местности. В связи с этим при расчете частоты распространения инструментов «Бесплатное (льготное) питание», «Служебное жилье», «Организация или компенсация проезда» сельская местность исключена из выборки.



Рис. 6. Распространенность в вакансиях инструментов неденежного материального стимулирования, % от числа вакансий

Среди неденежных инструментов материального стимулирования молодых работников в гостиничном бизнесе наиболее распространено бесплатное или льготное питание, что объясняется спецификой бизнеса: гостиничные предприятия часто имеют подразделения в сфере общественного питания. Данный инструмент используют в 55,0% вакансий. Высока распространность программ лояльности – скидок на услуги отеля или партнеров (34,1% вакансий). К числу распространенных инструментов можно отнести предоставление униформы (23,7%; при этом в 10,4% вакансиях предлагается ее стирка или химчистка за счет отеля), организацию или компенсацию проезда, чаще всего в форме развоза после смены (22,9%), подарки на праздники, в т.ч. детям, ДМС (по 10,4%). Компенсация спорта и обучения языку, связи, служебное жилье или компенсация аренды, возможность внутренних подработок менее распространены.

К инструментам, не получившим широкого распространения (1 вакансия в выборке), но являющимся оригинальными и потому составляющими преимущество работодателя, можно отнести бесплатный маникюр и сессии с психологом.

#### 4. Сопоставление используемых инструментов материального стимулирования с предпочтениями молодых работников

Молодые работники, обладая свойственными их поколениями специфическими психологическими, физиологическими, социальными характеристиками, имеют особую структуру трудовых мотивов. Согласно нашим исследованиям в иерархической структуре трудовых мотивов молодых работников в отрасли гостиничного бизнеса на первом месте располагается заработка плата [3]. Как было выявлено, предлагаемые в вакансиях заработные платы в целом соответствуют ожиданиям работников и большей частью находятся на уровне рынка или выше. Однако достаточно велика

доля вакансий с уровнем заработной платы ниже рыночного, в связи с чем существуют резервы для повышения привлекательности рабочего места за счет уровня оплаты труда.

Также в число преобладающих трудовых мотивов вошли социальный пакет и возможность стабильной занятости. Сам термин «социальный пакет» в рамках исследования не определен точно. Работодатели также придерживаются различных взглядов на наполнение соцпакета, в том числе ограничиваясь только обязательной, закрепленной законодательно частью: оплачиваемый отпуск, больничные, взносы социального страхования. В научной литературе относят к социальному пакету следующие инструменты: бесплатное питание, скидки на путевки и туристские продукты (в случае гостиничного бизнеса равнозначно скидкам на продукцию организации), организацию транспорта, временного жилья, ДМС и т.д. [2, 9]. Часть указанных инструментов широко применяется в практике гостиничного бизнеса, однако некоторые важные составляющие не распространены: так, ДМС по уровню распространения – лишь на пятом месте (см. рис. 6), служебное жилье также предоставляется редко (за исключением вахтовых работ).

Далее целесообразно сопоставить доминирующие мотивы выбора рабочего места среди молодых работников и фактически используемые работодателями инструменты стимулирования. Согласно данным исследования, среди мотивов материального характера преобладают «более высокие заработные платы в гостиницах и предприятиях общественного питания» (27% респондентов выбрали этот ответ), что подтверждает важность установления справедливого (с точки зрения работника) размера оплаты труда для повышения привлекательности вакансии.

Отметим, что в структуре трудовых мотивов, а также доминирующих мотивов выбора рабочего места преобладают факторы нематериальной мотивации. Их анализу будет посвящена следующее исследование.

### **Заключение**

По итогам проведенного нами анализа выявлены наиболее распространенные инструменты материального стимулирования молодых работников предприятий гостиничного бизнеса. Среди денежных инструментов материального стимулирования наибольшее распространение получили премии по результатам работы (38,2% вакансий) и использование элементов повременно-сдельной системы оплаты труда – начисления процента с продаж дополнительно к окладу, возможность получения чаевых (23,1% вакансий). При этом большая часть вакансий (59%) предлагает заработную плату на рыночном уровне или чуть выше, а средняя экспертная оценка величины заработных плат с учетом региональных и должностных факторов составляет 1,6 балла по шкале от 0 до 3 баллов.

Наибольшее распространение среди инструментов неденежного материального стимулирования получили бесплатное (льготное) питание (предлагается в 55,0% вакансий), предоставление скидок на продукцию и услуги

(34,1% вакансий), предоставление униформы (23,7%), организацию или компенсацию проезда (22,9%), подарки на праздники, в т.ч. детям, ДМС (по 10,4%).

Сопоставление полученных сведений о преобладании инструментов материального стимулирования со структурой трудовых мотивов молодых работников, а также с их предпочтениями при выборе вакансии свидетельствует о возможности повысить эффективность вакансии как инструмента подбора персонала за счет дальнейшего увеличения уровня заработной платы (так как размер зарплаты является преобладающим материальным трудовым мотивом молодых работников). Кроме того, перспективным инструментом для привлечения и удержания персонала может выступить социальный пакет, не все элементы которого широко распространены в гостиничном бизнесе (так, например, относительно низко распространены инструменты – оформление ДМС, предоставление служебного жилья).

### **Список источников**

1. Барило Л.В., Кожанова И.А. Проблемы формирования эффективной системы мотивации в гостиничном бизнесе // *Сервис в России и за рубежом*, 2024, т. 18, no. 5, с. 186-199.
2. Гусейнова М.М. Социальный пакет как инструмент мотивации персонала // *УЭПС: управление, экономика, политика, социология*, 2021, no. 1, с. 79-83.
3. Дацкова Е.С., Трубникова О.М. Особенности мотивации и стимулирования труда молодых работников: кейс организаций индустрии гостеприимства // *Экономика труда*, 2025, т. 12, no. 9, с. 1349-1362.
4. Жукова М.А., Жуков В.А. Повышение лояльности персонала гостиничных предприятий на основе использования программ привилегий для сотрудников // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 2020, no. 1 (46), с. 32-37.
5. Жукова М.А., Жуков В.А. Система мотивации персонала в гостиничном бизнесе // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 2022, no. 5 (62), с. 16-21.
6. Коновалова Е.Е., Самойлова Д.Н. Персонал-технологии для поколения Z в малых средствах размещения // *Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса*, 2022, т. 16, no. 2, с. 146-154.
7. Курникова Е.В. Исследование мотивации персонала предприятий гостеприимства // *Естественно-гуманитарные исследования*, 2021, no. 36 (4), с. 159-164.
8. Орехова С.В., Никитина О.М. Внутренний рынок труда университета: проблема, неизбежность или целесообразность? // *Экономика науки*, 2023, т. 9, no. 3, с. 15-26.
9. Прихач А.Ю. Мотивационное значение социального пакета // *Экономика и управление*, 2023, т. 29, no. 12, с. 1512-1522.
10. Салмина Е.Э. Анализ процедур материального стимулирования промышленных предприятий // *Символ науки*, 2023, no. 9-1, с. 41-44.
11. Трубникова О.М. Теория поколений и ее применение в мотивации персонала // *Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 100-летию со дня рождения В.Н. Эйтингона*. Воронеж, 2024, с. 316-318.
12. Трубникова О.М., Дацкова Е.С., Хромов Н.И. Особенности трудовой мотивации работников поколения Z // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2024, no. 1 (169), с. 59-70.

---

# **ANALYSIS OF MATERIAL INCENTIVE TOOLS FOR YOUNG HOTEL WORKERS OF THE HOSPITALITY INDUSTRY IN THE EXTERNAL LABOR MARKET**

---

**Trubnikova Olga Mikhailovna**, graduate student

Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: olya.nasonova.99@mail.ru; dashkova-82@mail.ru

*Importance:* in conditions of personnel shortage and the increasing role of the younger generation in the labor market, employers face the problem of competition for young workers. Material incentive tools act as a competitive advantage in the selection of new young personnel for the company. *Purpose:* article is devoted to problem of identification the main material labor simulation tools used by employers in the hospitality industry to attract workers to the external labor market, as well as determination the degree to which they correspond to the structure of labor motives of modern youth. *Research design:* based on the data from the Head Hunter, a content analysis of vacancies offered to young employees in the hospitality industry was conducted. As a result, an assessment of the incentive effect of wages was given, as well as the prevalence of other instruments of monetary and non-monetary material incentives. The interpretation of the results was carried out using the model of labor motives of the younger generation of workers. *Results:* the results of an empirical research revealed the tools of material incentives actually used in practice, offered by employers in the hospitality industry for young workers. We have identified reserves for increasing the competitiveness of vacancies by adapting the tools actually used to an incentive system that reflects the priorities of young workers' work motives.

**Keywords:** staff motivation, recruitment, personnel management.

## **References**

1. Barilo L.V., Kozhanova I.A. Problemy` formirovaniya e`ffektivnoj sistemy` motivacii v gostinichnom biznese [Problems of Forming an Effective Motivation System in the Hotel Business]. *Servis v Rossii i za rubezhom*, 2024, t. 18, no. 5, pp. 186-199. (In Russ.)
2. Gusejnova M.M. Social`ny`j paket kak instrument motivacii personala [Social Package as a Personnel Motivation Tool]. *UE`PS: upravlenie, e`konomika, politika, sociologiya*, 2021, no. 1, pp. 79-83. (In Russ.)
3. Dashkova E.S., Trubnikova O.M. Osobennosti motivacii i stimulirovaniya truda molody`x rabotnikov: fejks organizacij industrij gostepriimstva [Features of Motivation and Incentives for Young Employees: A Case of Hospitality Industry Organizations]. *E`konomika truda*, 2025, t. 12, no. 9, pp. 1349-1362. (In Russ.)
4. Zhukova M.A., Zhukov V.A. Povy`-shenie loyal`nosti personala gostinichny`x predpriyatiy na osnove ispol`zovaniya programm privilegij dlya sotrudnikov [Increasing Staff Loyalty in Hotel Enterprises

- Through the Use of Employee Benefit Programs]. *Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii*, 2020, no. 1 (46), pp. 32-37. (In Russ.)
5. Zhukova M.A., Zhukov V.A. Sistema motivacii personala v gostinichnom biznese [Personnel Motivation System in the Hotel Business]. *Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii*, 2022, no. 5 (62), pp. 16-21. (In Russ.)
6. Konovalova E.E., Samojlova D.N. Personal-texnologii dlya pokoleniya Z v mal'y'x sredstvax razmeshheniya [Personnel Technologies for Generation Z in Small Accommodation Facilities]. *Vestnik associacii vuzov turizma i servisa*, 2022, t. 16, no. 2, pp. 146-154. (In Russ.)
7. Kurnikova E.V. Issledovanie motivacii personala predpriyatiy gostepriimstva [Study of Staff Motivation in Hospitality Enterprises]. *Estestvenno-gumanitarny'e issledovaniya*, 2021, no. 36 (4), pp. 159-164. (In Russ.)
8. Orexova S.V., Nikitina O.M. Vnutrennij ry' nok truda universiteta: problema, neizbezhnost' ili celesoobraznost'? [The University's Internal Labor Market: A Problem, Inevitability, or Expediency]
- E'konomika nauki*, 2023, t. 9, no. 3, pp. 15-26. (In Russ.)
9. Prixach A.Yu. Motivacionnoe znachenie social'nogo paketa [The Motivational Significance of the Social Package]. *E'konomika i upravlenie*, 2023, t. 29, no. 12, pp. 1512-1522. (In Russ.)
10. Salmina E.E. Analiz procedur material'nogo stimulirovaniya promy'shenny'x predpriyatiy [Analysis of Material Incentive Procedures for Industrial Enterprises]. *Simvol nauki*, 2023, no. 9-1, pp. 41-44. (In Russ.)
11. Trubnikova O.M. Teoriya pokolenij i ee primenie v motivacii personala [Theory of Generations and Its Application in Personnel Motivation]. *Materialy mezdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, posvyashchennoj 100-letiyu so dnya rozhdeniya V.N. E'jtingona*. Voronezh, 2024, pp. 316-318. (In Russ.)
12. Trubnikova O.M., Dashkova E.S., Xromov N.I. Osobennosti trudovoj motivacii rabotnikov pokoleniya Z [Features of labor motivation of workers of generation Z]. *Sovremennoe e'konomika: problemy i resheniya*, 2024, no. 1 (169), pp. 59-70. (In Russ.)