
ИНСТРУМЕНТЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА: АНАЛИЗ И КЛАССИФИКАЦИЯ

Трубникова Ольга Михайловна, асп.

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

Предмет: в настоящее время во многих отраслях российской экономики существует проблема дефицита кадровых ресурсов, в том числе в сегменте молодых работников. Стремясь привлечь и удержать персонал, работодатели активно используют инструменты стимулирования труда, в том числе нематериального. *Цель:* классификация нематериальных инструментов стимулирования труда, используемых предприятиями в сфере гостиничного бизнеса для привлечения молодых работников на внешнем рынке труда, а также определение степени их соответствия структуре трудовых мотивов современной молодежи. *Дизайн исследования:* авторами был проведен контент-анализ вакансий, размещенных на портале Head Hunter работодателями в сфере гостиничного бизнеса, предназначенных для молодых сотрудников. На основании анализа была проведена оценка распространенности инструментов нематериального стимулирования, а также предложена их авторская классификация на основе фактически применяемых в отрасли гостиничного бизнеса инструментов. На основе модели трудовых мотивов молодых работников было выявлено соответствие применяемых в отрасли инструментов мотивам и потребностям молодых работников. *Результаты:* по итогам исследования выявлены современные инструменты нематериального стимулирования молодых работников, применяемые в организациях гостиничного бизнеса, и предложена их авторская классификация. Оценена распространенность инструментов и выявлена степень их соответствия причинам выбора рабочего места молодыми работниками. Это позволило выявить резервы повышения привлекательности вакансий работодателей путем более полного учета потребностей молодых работников.

Ключевые слова: труд, трудовые мотивы, инструменты стимулиро-

вания работников, стимулирование молодых работников, рынок труда, гостиничный бизнес.

DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2026/1/91-110

Введение

Данная статья является продолжением исследования, опубликованного в прошлом выпуске журнала [15]. Опираясь на аналогичную методологию исследования, мы рассматриваем в ней иную группу инструментов стимулирования труда – инструменты нематериального стимулирования.

В отрасли гостиничного бизнеса в настоящее время существует ярко выраженная проблема дефицита кадров. В 2025 году, согласно данным опроса цифровой платформы «Ventra Go!» и сервиса «Островок», 91% работодателей в данной отрасли сталкивались с дефицитом кадров. При этом с точки зрения работодателей сайты-агрегаторы вакансий являются приоритетным каналом поиска сотрудников – им отдают предпочтение 76% опрошенных¹. Сложившаяся ситуация свидетельствует о том, что работодатели в гостиничном бизнесе осуществляют подбор персонала в условиях жесткой конкуренции друг с другом, а размещенная вакансия выступает ключевым инструментом конкурентной борьбы. Соответственно, в ней отражаются все преимущества рабочего места, формирование которых напрямую связано с действующей в организации системой стимулирования труда.

Необходимо отметить, что в настоящее время серьезные позиции на рынке труда занимают работники молодого поколения, особенно востребованные в гостиничном бизнесе. Следовательно, с нашей позиции предлагаемые работодателями конкурентные преимущества рабочего места будут в той мере эффективны, в какой соответствующие им меры стимулирования труда будут отвечать специфической структуре трудовых мотивов современной молодежи, что и обуславливает необходимость анализа инструментов нематериального стимулирования.

Исследования в области нематериального стимулирования требуют постоянной актуализации, так как спектр и содержание инструментов морального и социального стимулирования расширяется, динамично обновляется в соответствии с инновационными преобразованиями в управлении социально-трудовыми отношениями на различных уровнях хозяйствования. В наиболее общем виде комплекс мер нематериального стимулирования можно определить как «система поощрения, которая не предполагает выдачу работникам денежных и других материальных средств» [8]. Ключевой особенностью, общей для всех инструментов нематериального стимулирования и отличающей их от инструментов материального стимулирования, является их направленность не на материальное благополучие человека, а на понимание его личности, индивидуальных пожеланий и потребностей [9]. В научной литературе большое число работ посвящено классификации инструментов нематериального стимулирования труда. Так, Н.Е. Иванова и

¹ Доступно: <https://www.vedomosti.ru/society/news/2025/08/05/1129407-s-defitsitom-kadrov>

В.И. Удодова выделяют виды нематериальной мотивации с точки зрения тех глубинных мотивов и потребностей человека, которые они затрагивают: социальная мотивация (основана на желании сотрудника занимать определенное положение в трудовом коллективе), моральная мотивация (потребность в уважении коллег), творческая мотивация (потребность в самовыражении и самосовершенствовании) [5]. И.Н. Толстых и К.Р. Непомнящая классифицируют методы нематериального стимулирования по профессиональной категории работников (на примере должностей: администратор, горничная), что позволяет учитывать специфику должности [13].

Некоторые исследователи не формируют группировки инструментов нематериального стимулирования, ограничиваясь их перечислением, однако выделяют особую группу – «нестандартные инструменты стимулирования». Перечень включаемых в нее инструментов различен: дистанционный режим работы, эффективная обратная связь, вебинары [2], комнаты отдыха и игровые комнаты, забота о семье сотрудника, дополнительный выходной [4], геймификация [10]. Сам факт выделения такой группы инструментов свидетельствует о быстром развитии и трансформации нематериального стимулирования с учетом современных потребностей работников.

Важность нематериальных стимулов и для сферы гостиничного бизнеса подтверждается в ряде современных исследований. Л.В. Барило и И.А. Кожанова, рассматривая особенности мотивации работников гостиничных предприятий, констатируют преимущество нематериальной мотивации над материальной. Это объясняется тем фактом, что у большинства людей спрос на материальные блага (в первую очередь – деньги) растет до определенного предела [1]. Отметим, что данный вывод подтверждается статистически исследованием И.В. Наумчева (на основании исследования респондентов на российских предприятиях в целом, а не только в отрасли гостиничного бизнеса): финансовые мотивы не являются решающим фактором мотивации, а в разрезе гендерных групп выявлено преобладание нематериальных мотивов у сотрудников – женщин [6]. Д.М. Стрекопытова подчеркивает важность нематериальной мотивации в аспекте формирования корпоративной культуры [12]. Н.В. Рубцова, Э.А. Ржепка, К.С. Солодухин в своем исследовании на основе опроса респондентов определяют востребованные формы нематериального стимулирования у работников гостиничной сферы различных демографических групп. При этом авторы приходят к выводу, что социальный тип личности влияет на выбор предпочтительных инструментов стимулирования в значительной степени [11].

Однако в анализируемых работах нематериальное стимулирование рассматривалось в контексте всех работников гостиничного предприятия, исследования особенностей стимулирования труда молодых работников – не получили широкого распространения. Нами были предприняты попытки внести вклад в данную тему, опираясь на теорию поколений: выявлены основные методы мотивации, отвечающие потребностям работников поко-

ления Z [14]; проведена оценка иерархии трудовых мотивов молодых работников [3].

Целью настоящего исследования – выявление и классификация инструментов нематериального стимулирования, которые используются работодателями в сфере гостиничного бизнеса и направлены на целевую аудиторию – молодых работников (соискателей), а также оценка соответствия этих инструментов структуре трудовых мотивов молодых работников. Гипотеза исследования: конкурентоспособность вакансий может быть повышена за счет обеспечения соответствия предлагаемых в них инструментов нематериального стимулирования и совокупности трудовых мотивов молодых работников. Методология исследования включает в себя эмпирические методы исследования: контент-анализ вакансий, размещенных на портале Head Hunter, статистический анализ.

Методы и результаты исследования

1. Описание методики исследования

В качестве информационной базы исследования использованы данные вакансий, размещенные на портале Head Hunter. Это самый крупный в России сайт для поиска работы. Совокупная база резюме включает в себя 90 млн единиц. Таким образом, данные портала с высокой степенью репрезентативности характеризуют ситуацию на отечественном рынке труда.

Анализ вакансий как инструмент изучения рынка труда позволяет оценить только приток «новых» человеческих ресурсов для предприятия. В противовес внешнему рынку труда выступает внутренний рынок, связанный с перемещением кадров между должностями в пределах одной компании [7]. Заявляемые работодателем в вакансии инструменты стимулирования труда выступают средством привлечения работников на внешнем рынке труда и могут не соответствовать инструментам, фактически применяемым на внутреннем рынке.

Для проведения анализа вакансий была сформирована их выборка, отвечающая цели исследования. Использовались следующие критерии отбора:

1) географический – предлагается работа на территории Российской Федерации;

2) временной – вакансии размещены в период проведения исследования (октябрь – ноябрь 2025 года);

3) правовой – в выборку не включаются вакансии, предлагающие оформление гражданских правоотношений через договор оказания услуг и прочие аналогичные формы договоров, так как это противоречит сущности наемного работника как субъекта трудового права;

4) отраслевой – вакансии предлагают работу в гостиничном бизнесе, включая не только сами гостиничные предприятия, но и управляющие компании сети гостиниц, а также сферу общественного питания и прочие под-

разделения, оказывающие услуги (например, банный комплекс), если они являются составной частью гостиничного хозяйства;

5) социально-демографический – в выборку вошли только вакансии, рассчитанные на целевую аудиторию молодых работников.

Использование последнего критерия отбора сопряжено с определенными трудностями, связанными с законодательством, направленным на предотвращение дискриминации в сфере труда. Ст. 3 Трудового кодекса Российской Федерации запрещает дискриминацию по признакам, не связанным с деловыми качествами работника, в том числе по возрасту. Ст. 13.11.1 Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации устанавливает ответственность в виде штрафов за распространение вакансий, содержащих дискриминационные требования. В связи с этим работодатели избегают прямого указания на предпочтительный возраст кандидата. Тем не менее так как кадровая политика компании в целом или профиль отдельно взятой должности могут предусматривать предпочтительность молодого сотрудника, компании используют различные формулировки в вакансиях, направленные на привлечение таких сотрудников. В качестве формулировок могут выступать указания на допустимость отсутствия опыта, совмещения с учебой, предложение поощрений молодым сотрудникам. Однако наиболее распространенным методом возрастного ограничения в вакансиях является указание на «молодой коллектив» в условиях работы (иногда – с приведением конкретных цифр среднего возраста сотрудников).

При отборе вакансий по социально-демографическому критерию использовались вакансии, в которых упомянуты ключевые слова «молодой коллектив» в различных формулировках, соответствующих контексту условий работы.

Совокупное число вакансий, отвечающих заданным критериям, составило 235 единиц (2,8% от общего числа вакансий в отрасли «Гостиница»). Однако часть вакансий выборки представляла собой дубликаты (вакансий, идентичные по работодателю, месту работы, уровню заработной платы, кругу обязанностей и прочим существенным критериям), а также вакансии с ошибочно указанными параметрами (например, указание отрасли «Гостиницы» обособленными предприятиями общественного питания и фитнес-клубами). По результатам удаления нерелевантных вакансий была получена выборка, включающая 173 вакансии.

В выборку вошли вакансии от 104 юридических лиц. Среди регионов размещения преобладают вакансии из Москвы и Московской области, Санкт-Петербурга и Ленинградской области (табл. 1).

Таблица 1

Распределение вакансий по регионам размещения

Регион	Количество вакансий, ед.	Доля от общего числа вакансий, %
Москва и Московская область	35	20,2
Санкт-Петербург и Ленинградская область	34	19,7
Новосибирская область	19	11,0
Краснодарский край	11	6,4
Республика Татарстан	11	6,4
Владимирская область	10	5,8
Нижегородская область	9	5,2
Иркутская область	6	3,5
Калининградская область	5	2,9
Прочие регионы	33	19,1
Итого	173	100,0

Представленное распределение вакансий с преобладанием Москвы и Московской области (20,2% вакансий), Санкт-Петербурга и Ленинградской области (19,7%), других регионов с крупными городами (например, Новосибирская область – 11,0%, Республика Татарстан – 6,4%) и сравнительно меньшей долей курортов юга России (Краснодарский край – 6,4%) связана с периодом проведения исследования. В октябре – ноябре туристический сезон на курортах Краснодарского края, Крыма, Кавказа завершен, в связи с чем набор персонала сведен к минимуму. При этом туризм в крупных городах в меньшей степени подвержен влиянию фактора сезонности.

Большую часть вакансий (80,9%) предлагают работу в городской местности, остальные – в сельской. Для вакансий, размещенных в сельской местности, характерен вахтовый формат работы или отдельные его признаки (например, организация проезда к месту работы или предоставление служебного жилья).

Наиболее популярной является вакансия администратора в различных вариациях – администратор отеля, зала, службы приема и размещения и т.д. (табл. 2).

Таблица 2

Распределение вакансий по должностям

Должность	Количество вакансий, ед.	Доля от общего числа вакансий, %
Администратор	51	29,5
Официант, бармен	21	12,1
Менеджер	20	11,6
Повар	12	6,9
Бухгалтер	3	1,7

Должность	Количество вакансий, ед.	Доля от общего числа вакансий, %
Хостес	3	1,7
Швейцар	3	1,7
Координатор мероприятий	3	1,7
Прочее	57	32,9
Итого	173	100,0

Как видно из таблицы, почти треть вакансий (29,5%) предлагает работу в должности администратора. 19% вакансий направлены на поиск персонала в сфере общественного питания (официант, бармен, повар), которая является частью гостиничного комплекса. 11,6% вакансий предлагают работу в должности менеджера (чаще всего – менеджера по продажам услуг гостиницы).

61,3% вакансий приходится на специалистов (в число которых входят администраторы, менеджеры и прочие специалисты). Ниже доля вакансий для рабочих и служащих (повар, официант, горничная и другие должности) – 31,8%. Наиболее низкая доля – у вакансий руководителей (6,9%). Такая структура вакансий соответствует как профессиональной структуре сферы гостиничного бизнеса, так и предпочтительным для работодателей каналам найма, которые для низкоквалифицированного персонала могут включать рекрутинговые компании, а для руководящих кадров с высокой квалификацией – методы head hunting.

Для каждой вакансии выборки проведен контент-анализ и определен комплекс инструментов нематериального стимулирования работников, предлагаемый в условиях труда или в прочих элементах описания вакансии. Необходимо отметить, что одним из инструментов нематериального стимулирования труда может выступать создание благоприятной атмосферы в трудовом коллективе. Однако данный инструмент не вошел в итоговый перечень инструментов вследствие, во-первых, высокой степени субъективности при оценке данного параметра, а во-вторых, с частичным пересечением с критериями отбора. Словосочетание «молодой коллектив» часто употреблялся в контексте дружного, сплоченного, творческого коллектива. Таким образом, 100% вакансий, попавших в выборку на основе этого критерия, должны включать позитивную атмосферу в коллективе как фактор нематериального стимулирования. В связи с этим критерий удален из дальнейшего анализа.

По итогам контент-анализа составлен перечень используемых работодателями инструментов нематериального стимулирования труда, на основании которого составлена классификация данных инструментов.

2. Классификация инструментов нематериального стимулирования

Авторская классификация инструментов нематериального стимулиро-

вания предполагает их распределение на группы по критерию «содержание». По итогам анализа было выявлено шесть основных групп инструментов нематериального стимулирования (рис. 1).

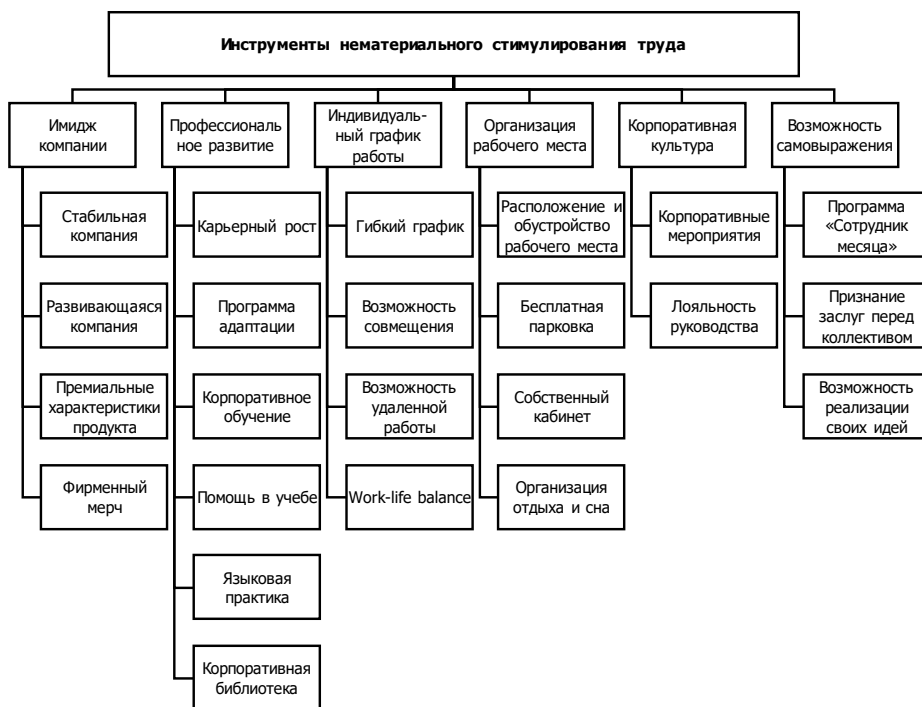


Рис. 1. Виды инструментов нематериального стимулирования труда

Далее проанализирована распространенность инструментов каждого вида.

1. Имидж компании

К данной группе инструментов относится все, что связано с фактором позитивного имиджа компании и создания уверенности у целевой аудитории в привлекательности выбранного места работы, а именно:

- позитивный образ самой компании, причем акцент может быть сделан как на ее стабильности (и, соответственно, уверенности работника в завтрашнем дне), так и на быстром развитии (и связанных с этим карьерных перспектив). Интересно, что в 3,5% вакансий компания работодателя позиционировалась одновременно и как стабильная, и как развивающаяся;
- премиальные характеристики продукта. Как правило, упоминается престижность самого отеля, что особенно характерно для пятизвездочных отелей, либо сильный и узнаваемый гостиничный бренд;
- фирменный мерч, наличие которого характеризует развитый, узнаваемый бизнес.

На рисунке 2 представлена распространенность инструментов данной группы. Наиболее часто в вакансиях упоминается престижность продукта, с которым предстоит работать (16,2% от общего числа вакансий).

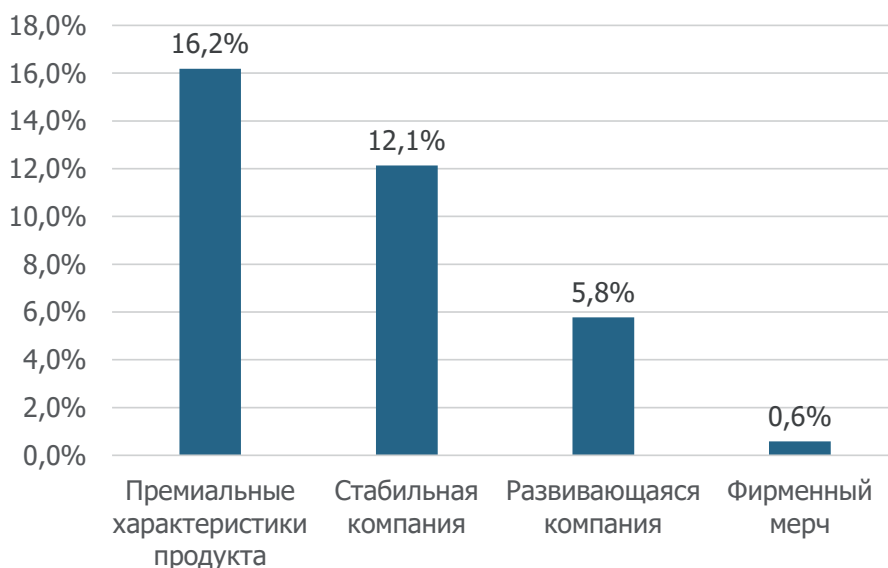


Рис. 2. Распространенность инструментов группы «Имидж компании», % от числа вакансий выборки

2. Профессиональное развитие

К данной группе относятся все инструменты, связанные с удовлетворением потребности работника в профессиональном развитии и карьерном росте. При этом имеется в виду развитие как в вертикальном плане (движение вверх по карьерной лестнице), так и в горизонтальном (получение навыков, позволяющих стать экспертом в своей области). Последнее достигается посредством организации курсов, тренингов, вебинаров, прочими методами помощи в обучении (например, помощь в организации практики и написании диплома по материалам предприятия). Интересно отметить, что из 78 вакансий, в которых упоминалась возможность карьерного роста, в большей части (38,5%) предлагалось также корпоративное обучение. Таким образом, значительная часть работодателей осознают необходимость обучения работника для успешного карьерного продвижения.

Инструмент «программа адаптации» может быть отнесен как к этой группе, так и к группе «корпоративная культура», так как во время адаптации работник получает не только знания, необходимые для выполнения должностных обязанностей, но и информацию о принятых в организации традициях, особенностях отношений внутри коллектива и т.д. Мы относим данный инструмент к группе «профессиональное развитие» в связи с тем, что высокая текучесть кадров в отрасли (особенно в отношении линейного

персонала) предполагает внедрение адаптационных мероприятий в первую очередь с целью обучения сотрудника.

На рисунке 3 представлена распространенность инструментов данной группы. Наиболее часто работодатели предлагают возможности карьерного роста (45,1% вакансий), что особенно важно для линейных работников, трудоустраивающихся в целях построения карьеры в выбранной сфере.

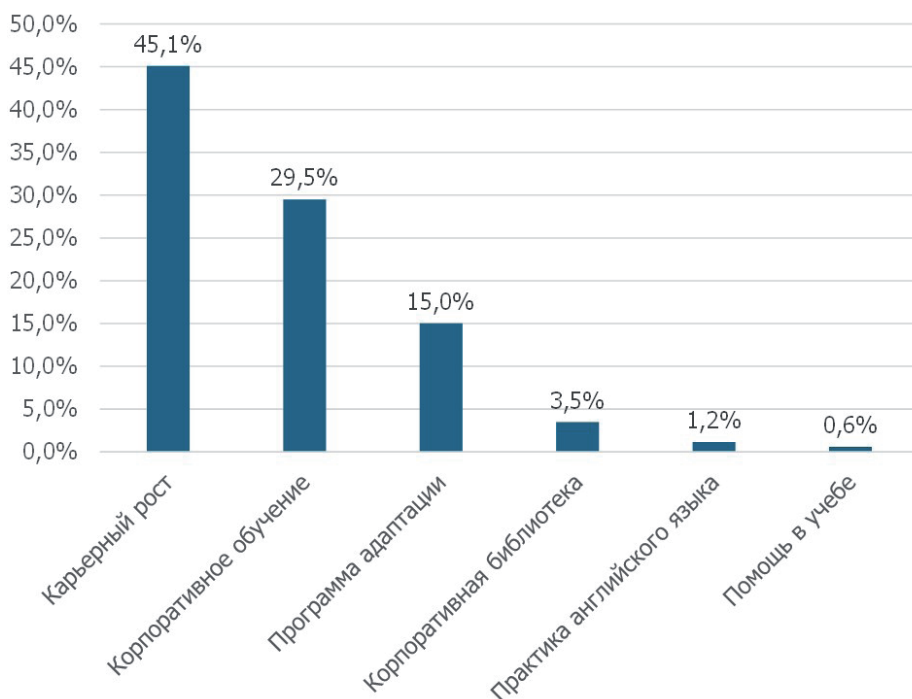


Рис. 3. Распространенность инструментов группы «Профессиональное развитие», % от числа вакансий выборки

3. Индивидуальный график

К данной группе относятся организационные инструменты, позволяющие привести в соответствие индивидуальные предпочтения работника в части графика и возможности компании. В данную группу входит как возможность выбора количества смен, так и удаленная или гибридная занятость (для тех должностей, где это технологически возможно), а также возможность совмещения (с учебой или другой работой) и work-life balance (без уточнения, что подразумевает эта категория).

На рисунке 4 представлена распространенность инструментов данной группы. Чаще всего работодатели предлагают гибкий график (14,5% вакансий), подразумевая под ним возможность выбора смен. Отметим, что в отрасли в целом ограниченное количество рабочих мест, где возможен удаленный формат занятости.

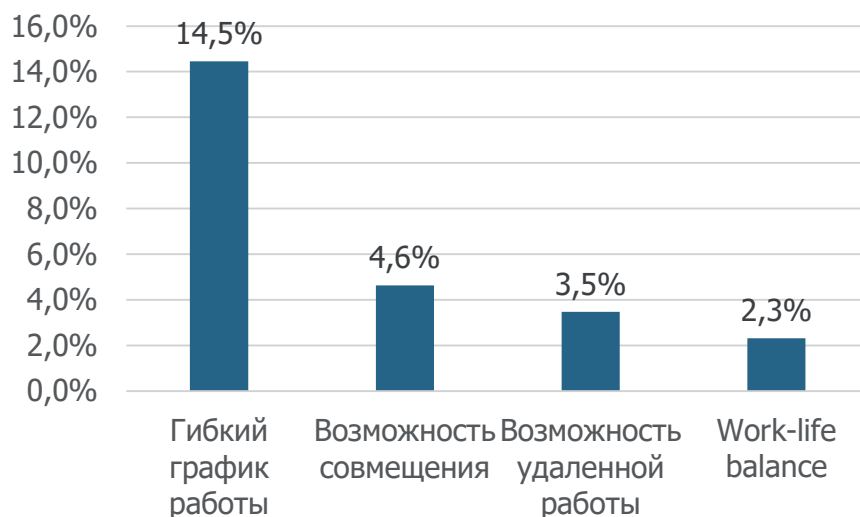


Рис. 4. Распространенность инструментов группы «Индивидуальный график», % от числа вакансий выборки

4. Организация рабочего места

Данную группу представляют инструменты, связанные с факторами организации и оснащения рабочего места. К ним относятся расположение и обустройство офиса или другого места работы (в том числе близость к метро), наличие бесплатной парковки, предоставление собственного кабинета. Кроме того, на предприятиях индустрии гостеприимства с круглосуточным графиком работы и суточными сменами существует практика организации зон отдыха для сна, душевых и прочих удобств.

На рисунке 5 представлена распространенность инструментов данной группы. Наиболее распространенным является расположение и обустройство рабочего места, то есть организация офиса, отеля вместе с удобной транспортной развязкой, современные интерьеры и оснащение рабочих помещений.



Рис. 5. Распространенность инструментов группы «Организация рабочего места», % от числа вакансий выборки

5. Корпоративная культура

Данную группу инструментов представляют мероприятия и особенности, связанные с формированием корпоративной культуры, сплочением коллектива, созданием благоприятной рабочей атмосферы. К ним относится проведение корпоративных мероприятий, лояльное руководство. Необходимо отметить, что оценка последнего фактора менеджментом сопряжена с высокой степенью субъективности.

На рисунке 6 представлена распространенность инструментов данной группы. Корпоративные мероприятия достаточно распространены в практике гостиничного бизнеса, их предлагают в качестве преимущества 20,2% вакансий. Необходимо отметить, однако, что не все компании, организующие корпоративные мероприятия (в том числе имеющие традиции поздравления сотрудников в праздники, дни рождения и т.д.), указывают это в описании вакансии прямо, а не в рамках общих фраз («дружный коллектив», «насыщенная корпоративная жизнь» и т.д.).

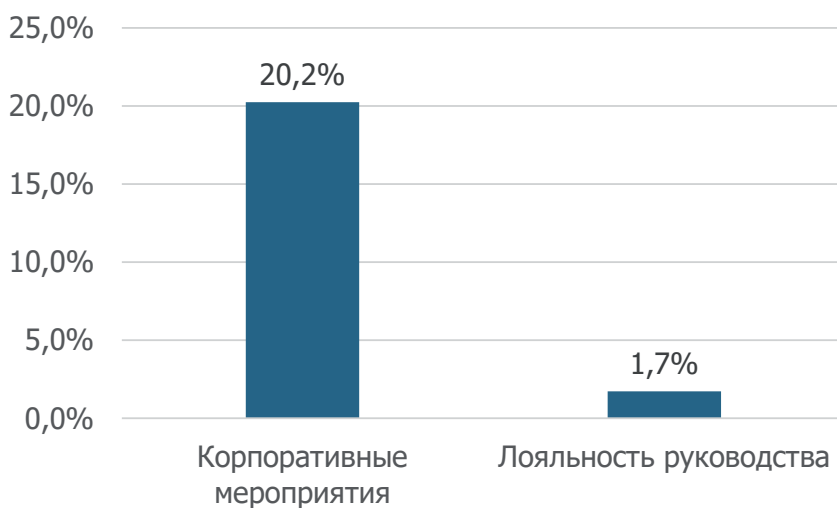


Рис. 6. Распространенность инструментов группы «Корпоративная культура», % от числа вакансий выборки

6. Возможность самовыражения

К данной группе инструментов относятся инструменты, связанные с организационными или социально-психологическими условиями работы, позволяющими проявить креативность, творческое самовыражение, а также получить признание за свою работу. Необходимо отметить, что с точки зрения объективности ситуация здесь аналогична инструменту «лояльность руководства»: оценки менеджмента могут не совпадать с мнением сотрудника.

На рисунке 7 представлена распространенность инструментов данной группы. Низкая распространенность инструментов может быть связана с тем, что не все компании прямо прописывают использование публичной похвалы как метода поощрения или возможность реализации своих идей, так как это подразумевается условиями работы и сложившейся корпоративной культуры и, по мнению работодателя, не требует отдельного упоминания в вакансии.



Рис. 7. Распространенность инструментов группы «Возможность самовыражения», % от числа вакансий выборки

Сравнивая распространенность инструментов различных групп, можно сделать вывод, что в гостиничном бизнесе преобладают инструменты нематериального стимулирования группы «Профессиональное развитие». Также сильны позиции групп «Организация рабочего места», «Имидж компании».

3. Сопоставление используемых инструментов нематериального стимулирования с предпочтениями молодых работников

Молодые работники, являясь представителями своих поколений, обладают присущими им специфическими особенностями, которые способствуют формированию особого поведения, системы ценности и структуры трудовых мотивов. Согласно данным анкетирования респондентов – молодых работников гостиничной отрасли, в иерархии трудовых мотивов на первом месте находится заработная плата, однако в перечне главных трудовых мотивов преобладают по количеству нематериальные мотивы: интерес к профессии (мотив, на который достаточно сложно воздействовать работодателю), профессиональное развитие и обучение, карьера, возможность общения с коллегами и гибкий график работы [3].

Для определения степени соответствия инструментов стимулирования труда, предлагаемых работодателями, интересам молодых работников проведено сопоставление распространенности инструментов нематериального стимулирования (в % от числа вакансий) согласно приведенным выше данным и причин выбора текущего места работы (в % от числа респондентов) по данным ранее проведенного исследования [3]. При этом факторам выбора места работы ставится в соответствие инструмент нематериального стимулирования следующим образом (табл. 3).

Соответствие причин выбора текущего места работы и инструментов нематериального стимулирования

Причина выбора текущего места работы	Инструмент нематериального стимулирования
Стремление реализовать профессионально	Карьерный рост
Возможность гибкого сочетания работы и досуга	Гибкий график работы
Престижность и авторитет организации	Премиальный характер продукта, стабильность компании (среднее значение распространенности)
Возможность одновременно трудиться на другой работе	Возможность совмещения

Результат сравнения распространенности инструмента и его предпочтительности представлен в виде лепестковой диаграммы на рисунке 8.

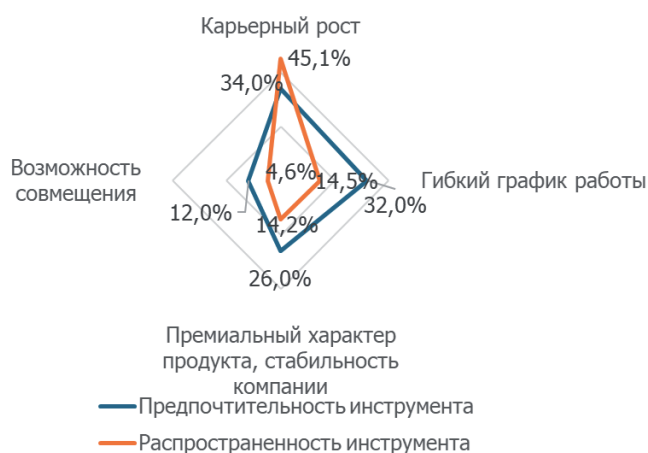


Рис. 8. Сравнение распространенности инструмента нематериального стимулирования и его предпочтительности у молодых работников, % от соответствующей выборки

Как видно из приведенного графика, наблюдается несоответствие интересов молодых работников и инструментов нематериального стимулирования, предлагаемых работодателями. Работодатели уделяют большее внимание перспективам карьерного роста, чем того требуют молодые работники (данный инструмент встречается в 45,1% вакансий, в то время как лишь 34,0% молодых работников отдают ему предпочтение). Одновременно с этим не уделяется достаточно внимания мотивам выбора места, значимым для молодого поколения. Так, 32,0% молодых работников в качестве основной причины выбора места работы отдают предпочтение возможности гибкого графика, однако инструмент представлен лишь в 14,5% вакансий. Пре-

стижность компании, продукта важна для 26,0% молодых работников, но представлена лишь в 14,2% вакансий. Возможность совмещения в качестве причины выбора отмечают 12,0% респондентов, но лишь в 4,6% вакансий предоставляется такая возможность.

Можно сделать вывод о наличии диспропорций в ожиданиях молодых работников от потенциального места работы и преимуществах рабочего места с точки зрения работодателя.

Заключение

На основании контент-анализа размещенных вакансий был составлен перечень инструментов нематериального стимулирования, применяемых в гостиничном бизнесе для группы молодых работников. На основе этого перечня была предложена авторская классификация инструментов нематериального стимулирования, в основу которой положен критерий «содержание инструмента». Классификация предполагает выделение инструментов следующих групп: «имидж компании», «профессиональное развитие», «индивидуальный график», «организация рабочего места», «корпоративная культура», «возможность самовыражения».

По итогам статистического анализа распространенности инструментов можно сделать вывод, что наиболее популярными в гостиничном бизнесе инструментами нематериального стимулирования молодых работников в гостиничном бизнесе выступили карьерный рост (45,1% вакансий), расположение и обустройство рабочего места (33,5%), корпоративное обучение (29,5%), корпоративные мероприятия (20,2%), премиальные характеристики продукта (16,2%), программа адаптации (15,0%), гибкий график работы (14,5%), стабильность компании (12,1%). Прочие инструменты нематериального стимулирования встречаются в вакансиях заметно реже (менее чем в 10% вакансий).

Выявленная распространенность инструментов нематериального стимулирования была сравнена с преобладающими у молодых работников гостиничного бизнеса причинами выбора рабочего места. Установлены диспропорции в предпочтениях молодых работников и предложенными работодателями комплексами инструментов нематериального стимулирования. Так, работодатели несколько переоценивают значимость карьерного роста как фактора выбора рабочего места: такая возможность упоминается в 45,1% вакансий, однако при этом лишь 34,0% респондентов отмечают возможность карьерного роста в качестве основного фактора выбора рабочего места. Напротив, недостаточно учтена важность для молодых работников гибкого графика, возможности совмещения с другой работой, престижности организации и продукта.

Таким образом, существуют возможности повышения конкурентной привлекательности вакансии на рынке труда молодых работников за счет более полного учета работодателем трудовых мотивов кандидатов данной возрастной группы. В частности, совершенствование системы нематериаль-

ного стимулирования труда в сторону развития гибкого графика, поддержка work-life balance, развитие имиджевой составляющей и укрепление бренда (как бренда работодателя, так и бренда гостиницы) способно повысить привлекательность гостиничной организации для молодежи. Проведенное исследование позволило оценить позицию работодателя на внешнем рынке труда. Дальнейшие исследования в данной области целесообразно проводить в направлении внутреннего рынка труда, т.е. изучения системы стимулирования труда внутри компании, выявлении степени соответствия фактически действующего комплекса стимулирующих мероприятий заявленным в вакансии инструментам. Также перспективным направлением исследования является оценка системы стимулирования с позиции менеджмента и молодых работников, так как выявлена проблема несоответствия их ожиданий, возможностей и представлений.

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. Бурделова Д.В., Малюгина А.Н. Современные методы нематериальной мотивации персонала // *Актуальные проблемы авиации и космонавтики*, 2021, т. 3, с. 463-465.
3. Дашкова 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. Денищик М.В. Способы нематериальной мотивации персонала в условиях цифрового общества. *Экономика и бизнес: теория и практика*, 2021, no. 3-1 (73), с. 168-171.
5. Иванова Н.Е., Удодова В.И. Инструменты нематериальной мотивации для управления лояльностью персонала // *Научный вестник Южного института менеджмента*, 2020, no. 1, с. 30-36.
6. Наумчев И.В. Нематериальные стимулы и мотивация работников предприятий в современных условиях // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 2024, no. 6 (75), с. 64-70.
7. Орехова С.В., Никитина О.М. Внутренний рынок труда университета: проблема, неизбежность или целесообразность? // *Экономика науки*, 2023, т. 9, no. 3, с. 15-26.
8. Острик В.Ю. Нематериальное стимулирование в системе эффективного управления персоналом организации // *Human Progress*, 2019, т. 5, no. 7. Доступно: http://progresshuman.com/images/2019/Tom5_7/Ostrik.pdf (дата обращения: 18.11.2025).
9. Перевалов А.Н. Проблемы и перспективы использования нематериальной мотивации персонала // *Экономика и бизнес: теория и практика*, 2024, no. 5-2 (111), с. 89-92.
10. Романцева Е.Е. Геймификация для повышения мотивации персонала: российский опыт // *Вестник экономики, права и социологии*, 2025, no. 1, с. 336-342.
11. Рубцова Н.В., Ржепка Э.А., Солодухин К.С. Стимулирование труда в сфере гостеприимства в аспекте оценки личностных характеристик работников // *Лидерство и менеджмент*, 2021, т. 8, no. 4, с. 539-554.
12. Стрекопытова Д.М. Преимущества использования нематериальных методов мотивации персонала в гостиничном бизнесе // *Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии и современные тренды развития предприятий туристского и гостиничного бизнеса»*. Москва, 2021, с. 456-466.
13. Толстых И.Н., Непомнящая К.Р. Совершенствование системы мотивации персонала в гостиничном предприятии // *Азимут научных исследований: пе-*

дагогика и психология, 2019, т. 8, по. 3 (28), с. 356-360.

14. Трубникова О.М. Теория поколений и ее применение в мотивации персонала // *Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 100-летию со дня рождения В.Н. Эй-*

тингона. Воронеж, 2024, с. 316-318.

15. Трубникова О.М., Дашкова Е.С. Анализ инструментов материального стимулирования молодых работников гостиничного бизнеса на внешнем рынке труда // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2025, по. 12 (192), с. 45-60.

INSTRUMENTS OF INTANGIBLE INCENTIVES FOR YOUNG WORKERS IN THE HOTEL BUSINESS: ANALYSIS AND CLASSIFICATION

Trubnikova Olga Mikhailovna, graduate student

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

Importance: these days, there is a shortage of human resources in many sectors of the Russian economy, including in the segment of young workers. In an effort to attract and retain staff, employers actively use labor incentive tools, including intangible ones. *Purpose:* article is devoted to problem of classification the intangible labor incentive tools used by enterprises in the hospitality industry to attract young 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:* the authors conducted a content analysis of vacancies posted on the Head Hunter portal by employers in the hospitality business, intended for young employees. Based on the analysis, an assessment of the prevalence of intangible incentive tools was carried out, and their author's classification was proposed based on the tools actually used in the hospitality industry. Based on the model of labor motives of young workers, it was revealed that the tools used in the industry correspond to the motives and needs of young workers. *Results:* based on the results of the research, modern tools of intangible incentives for young workers used in the organizations of the hospitality industry were identified, and their author's classification was proposed. The prevalence of tools was assessed and the degree of their correspondence to the reasons for choosing a workplace by young workers was revealed. This made it possible to identify reserves for increasing the attractiveness of employers' vacancies by taking more fully into account the needs of young workers.

Keywords: labor, labor motives, incentive tools, stimulating young workers, labor market, hospitality industry.

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. Burdelova D.V., Malyugina A.N. Sovremenny`e metody` nematerial`noj motivacii personala [Malyugina A.N. Modern Methods of Non-Material Personnel Motivation]. *Aktual`ny`e problemy` aviacii i kosmonavтики*, 2021, t. 3, pp. 463-465. (In Russ.)

3. Dashkova E.S., Trubnikova O.M. Osobnosti motivacii i stimulirovaniya truda molody`x rabotnikov: kejs organizacij industrii 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. Denishhik M.V. Sposoby` nematerial`noj motivacii personala v usloviyax cifrovogo obshhestva [Methods of Non-material Motivation of Personnel in the Digital Society]. *E`konomika i biznes: teoriya i praktika*, 2021, no 3-1 (73), pp. 168-171. (In Russ.)
5. Ivanova N.E., Udodova V.I. Instrumenty` nematerial`noj motivacii dlya upravleniya loyaly`nost`yu personala [Non-material Motivation Tools for Managing Personnel Loyalty]. *Nauchny`j vestnik Yuzhnogo instituta menedzhmenta*, 2020, no. 1, pp. 30-36. (In Russ.)
6. Naumchev I.V. Nematerial`ny`e stimuly` i motivaciya rabotnikov predpriyatij v sovremenny`x usloviyax [Non-material Incentives and Employee Motivation in Modern Enterprises]. *Upravlenie personalom i intellektual`ny`mi resursami v Rossii*, 2024, no. 6 (75), pp. 64-70. (In Russ.)
7. Orehova 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.)
8. Ostriuk V.Yu. Nematerial`noe stimulirovanie v sisteme e`ffektivnogo upravleniya personalom organizacii [Non-material incentives in the system of effective personnel management of an organization]. *Human Progress*, 2019, t. 5, no. 7. Available at: http://progresshuman.com/images/2019/Tom5_7/Ostriuk.pdf. (accessed: 18.11.2025). (In Russ.)
9. Perevalov A.N. Problemy` i perspektivy` ispol`zovaniya nematerial`noj motivacii personala [Problems and prospects of using non-material personnel motivation]. *E`konomika i biznes: teoriya i praktika*, 2024, no. 5-2 (111), pp. 89-92. (In Russ.)
10. Romanceva E.E. Gejmifikaciya dlya povy`sheniya motivacii personala: rossijskij opyt [Gamification for increasing personnel motivation: Russian experience]. *Vestnik e`konomiki, prava i sociologii*, 2025, no. 1, pp. 336-342. (In Russ.)
11. Rubczova N.V., Rzhepka E`.A., Soloduxin K.S. Stimulirovanie truda v sfere gostepriimstva v aspekte ocenki lichnostny`x charakteristik rabotnikov [Labor motivation in the hospitality industry in terms of assessing employees' personal characteristics]. *Liderstvo i menedzhment*, 2021, t. 8, no. 4, pp. 539-554. (In Russ.)
12. Strekopy`tova D.M. Preimushhestva ispol`zovaniya nematerial`ny`x metodov motivacii personala v gostinichnom biznese [Advantages of using non-material methods of personnel motivation in the hotel business]. *Materialy` IV Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Strategii i sovremenny`e trendy` razvitiya predpriyatij turistskogo i gostinichnogo biznesa»*. Moskva, 2021, pp. 456-466. (In Russ.)
13. Tolsty`x I.N., Nepomnyashaya K.R. Sovershenstvovanie sistemy` motivacii personala v gostinichnom predpriyatii [Improving the personnel motivation system in a hotel enterprise]. *Azimut nauchny`x issledovanij: pedagogika i psixologiya*, 2019, t. 8, no. 3 (28), pp. 356-360. (In Russ.)
14. Trubnikova O.M. Teoriya pokolenij i ee primenenie v motivacii personala [Theory of Generations and Its Application in Personnel Motivation]. *Materialy` mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, posvyashhennoj 100-letiyu so dnya rozhdeniya V.N. E`jtingona*. Voronezh, 2024, pp. 316-318. (In Russ.)
15. Trubnikova O.M., Dashkova E.S. Analiz instrumentov material`nogo stimulirovaniya molody`x rabotnikov gostinichnogo biznesa na vneshnem ry`nke truda [Analysis of Instruments of Material Incentives for Young Hotel Business Employees in the External Labor Market]. *Sovremennaya e`konomika: problemy` i resheniya*, 2025, no. 12 (193), pp. 45-60. (In Russ.)