

УДК 159

**Козлов Александр Дмитриевич, студент
3 курс, факультет «Высшая Школа Управления»
Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации**

Россия, г. Москва

**Научный руководитель: Коростелева Виктория Викторовна
к.э.н., доцент, Факультет «Высшая школа управления»
Финансовый университет при Правительстве РФ**

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Аннотация: *Статья посвящена анализу современных подходов к реструктуризации системы мотивации персонала в гостиничном бизнесе, обусловленных необходимостью повышения конкурентоспособности и качества сервиса в условиях растущих требований рынка и высокой текучести кадров. В работе рассматриваются теоретические основы мотивации, интеграция материальных и нематериальных стимулов, а также внедрение индивидуализированных мотивационных программ для различных категорий сотрудников. Особое внимание уделяется развитию корпоративной культуры, организационному обучению, вовлечению персонала в процесс принятия решений, применению KPI и геймификационных инструментов. Описаны современные тренды, такие как цифровизация HR-процессов, командообразование, социальное поощрение, а также методы оптимизации премиальной системы и устранения демотивирующих факторов. Проведён анализ лучших практик отечественных и международных отелей, направленных на удержание персонала и формирование устойчивой лояльности. Представлены практические рекомендации по адаптации системы мотивации с учётом*

индивидуальных особенностей работников, специфики разных служб и этапов развития предприятия.

Ключевые слова: *мотивация персонала, реструктуризация, гостиничный бизнес, материальные стимулы, нематериальные стимулы, корпоративная культура, цифровизация, геймификация, KPI, индивидуализация мотивации, удержание кадров, командообразование, системы премирования, управление персоналом, повышение эффективности труда.*

Kozlov Alexander Dmitrievich

student 3rd year, Faculty of Higher School of Management , Financial University under the Government of the Russian Federation Russia, Moscow

Scientific supervisor: Korosteleva Victoria Viktorovna

Candidate of Economics, Associate Professor, Faculty of Higher School of Management , Financial University under the Government of the Russian Federation

MODERN APPROACHES TO RESTRUCTURING THE STAFF

MOTIVATION SYSTEM IN THE HOTEL BUSINESS

Summary: *The article is devoted to the analysis of modern approaches to restructuring the personnel motivation system in the hotel business, caused by the need to improve competitiveness and service quality in the context of growing market demands and high staff turnover. The paper considers the theoretical foundations of motivation, the integration of material and non-material incentives, as well as the implementation of individualized motivational programs for various categories of employees. Particular attention is paid to the development of corporate culture, organizational training, personnel involvement in the decision-making process, the use of KPI and gamification tools. Modern trends such as digitalization of HR processes, team building, social incentives, as well as methods*

for optimizing the bonus system and eliminating demotivating factors are described. An analysis of the best practices of domestic and international hotels aimed at retaining personnel and forming sustainable loyalty is carried out. Practical recommendations for adapting the motivation system taking into account the individual characteristics of employees, the specifics of different services and stages of enterprise development are presented.

Keywords: *staff motivation, restructuring, hotel business, material incentives, non-material incentives, corporate culture, digitalization, gamification, KPI, individualization of motivation, staff retention, team building, bonus systems, personnel management, improving labor efficiency.*

Введение

Современная индустрия гостеприимства сталкивается с необходимостью постоянной адаптации к изменяющимся условиям рынка, разнообразию клиентских ожиданий и высокой конкуренцией, что обуславливает возрастание роли человеческого капитала как стратегического ресурса отеля. Эффективная система мотивации персонала становится ключевым элементом, определяющим качество обслуживания и степень удовлетворённости гостей [1]. В свете этих вызовов реструктуризация мотивационных систем направлена на повышение производительности труда, удержание сотрудников и создание лояльной команды, способной реализовывать миссию отеля в новых экономических и культурных реалиях.

Кроме того, стоит учитывать, что в условиях постоянных технологических изменений и всё более выраженной индивидуализации потребностей как клиентов, так и сотрудников, системы управления персоналом вынуждены становиться более гибкими и проактивными. Роль мотивации в таких условиях выходит за рамки просто вознаграждения за труд — она становится инструментом формирования устойчивой организационной культуры, где ценятся вовлеченность, профессиональный рост и способность адаптироваться к новому. В условиях гостиничного

бизнеса, где каждое взаимодействие с клиентом влияет на репутацию, мотивация персонала приобретает стратегическое значение. Именно поэтому поиск современных решений и подходов к реструктуризации мотивации становится важной задачей не только для HR-отделов, но и для высшего менеджмента гостиниц, стремящихся обеспечить стабильное развитие и конкурентное преимущество на рынке.

Теоретические основы современной мотивации в гостиничном бизнесе

Современные подходы к мотивации персонала базируются на синергии содержательных и процессуальных теорий мотивации, с учётом индивидуальных особенностей сотрудников и специфики гостиничной сферы. К содержательным теориям относятся пирамида Маслоу, двухфакторная модель Герцберга, модель достижений Мак-Клелланда и типологические концепции Герчикова, акцентирующие внимание на внутренних мотивах, потребностях успеха, принадлежности и самореализации. Процессуальные теории (теория ожиданий Врума, справедливости Адамса, модель Портера—Лоулера) объясняют мотивацию через ожидания вознаграждения, восприятие справедливости и выбор трудовой стратегии поведения. Эти теории применяются для построения гибких, адаптивных систем стимулирования, в которых сочетаются материальные и нематериальные инструменты.

Материальные и нематериальные методы мотивации

В современных системах мотивации всё более выражена тенденция к интеграции материальных и нематериальных стимулов. Материальные методы включают фиксированные оклады, премии, бонусы за перевыполнение ключевых показателей, участие в прибыли, предоставление корпоративных скидок на услуги отеля, страховки и социальные пакеты [4]. Нематериальные методы — это признание заслуг, организация корпоративных мероприятий, вручение грамот, развитие корпоративной

культуры, обеспечение возможностей для обучения, карьерного роста и самореализации, а также расширение полномочий и участие персонала в принятии решений.

Важной чертой современных подходов является индивидуализация мотивации: HR-менеджеры отелей сосредотачиваются на выявлении нужд и приоритетов каждого сотрудника, включая возраст, стаж, семейную ситуацию, что позволяет формировать оптимальные пакеты стимулирующих мер для разных служебных категорий и поколений персонала.

Реструктуризация мотивационных систем: тренды и инструменты

Реструктуризация мотивации в гостиничном бизнесе подразумевает ревизию существующих подходов и внедрение новых практик, отвечающих современным тенденциям рынка труда и меняющимся ожиданиям сотрудников. Главные направления современных изменений включают: Согласно аналитическим обзорам, материальные стимулы теряют доминирующее значение, особенно для молодых сотрудников, которые ценят гибкость, самореализацию, возможность обучения и горизонтального продвижения. Современные программы мотивации всё чаще включают публичное признание, доверие к инициативам работников, гибкие графики и возможность влиять на рабочие процессы.

Укрепление ценностей компании, проведение совместных мероприятий, использование программ «Лучший сотрудник месяца» и системы взаимного признания (peer-to-peer recognition) способствуют лояльности и сплочённости коллектива.

Многие отели внедряют механизмы, позволяющие работникам влиять на процессы компании, участвовать в рабочих группах и проектах по совершенствованию сервиса, что усиливает их причастность и мотивацию.

Создание систем наставничества, проведение тренингов и образовательных программ по смежным и новым направлениям работы,

поддержка профессионального роста воспринимаются сотрудниками как важная мотивация.

Вводится комбинация индивидуальных и командных бонусов, поощрения за инновации, решение внештатных задач и улучшение показателей отдела. Признана эффективность прозрачной системы KPI, где связь вознаграждения с результатами труда ясна для каждого работника [3].

Новые технологии позволяют прозрачнее отслеживать результаты труда, планировать нагрузки, делегировать рутинные задачи системам (виртуальные ассистенты, цифровые доски задач), что сокращает издержки времени и способствует справедливой оценке вклада каждого члена команды.

Влияние цифровизации и автоматизации на мотивацию

Цифровизация становится одним из главных драйверов трансформации систем мотивации. В отелях внедряются платформы управления персоналом, CRM-системы и мобильные приложения для внутренней коммуникации и оперативного получения обратной связи. Комплекс автоматизированных решений облегчает контроль над выполнением задач, прозрачность оценки эффективности, внедрение дистанционного обучения и геймификацию поощрений (например, накопление баллов за достижения с последующим обменом на призы).

Автоматизация также способствует снижению физической и эмоциональной нагрузки на персонал, позволяя сотрудникам сосредоточиться на действительно значимых аспектах сервиса. Для сотрудников это выражается в более справедливой системе премирования, возможности карьерного роста и вовлечённости в принятие решений, что положительно отражается на их мотивации и удовлетворённости трудом.

Примеры успешных кейсов реструктуризации мотивации

В отечественной и зарубежной практике можно выделить целый ряд успешных кейсов. Например, в отеле Schindlerhof (Германия) сотрудники

питаются наравне с гостями и имеют доступ к полной финансовой информации отеля — это формирует доверие и командный дух. В Bellagio Hotel (США) внедрена геймифицированная система взаимного поощрения: сотрудники ежедневно могут награждать друг друга баллами, которые обмениваются на ценные призы. Российские отели, такие как Holiday Inn, предлагают сотрудникам программы специальных тарифов, бесплатного питания, обучение и индивидуальное наставничество, что способствует удержанию квалифицированных кадров и развитию корпоративной культуры.

Так же стоит выделить отель Four Seasons активно использует концепцию «работа — как призвание», делая акцент на личной вовлеченности каждого сотрудника в философию обслуживания. В основе мотивационной системы лежит не только премирование за достигнутые показатели, но и признание индивидуальных достижений в командной работе. Например, сотрудники, получившие благодарности от гостей, публично отмечаются руководством, а их истории успеха публикуются на внутренних платформах отеля [2]. Такая форма признания усиливает чувство значимости, помогает создать доверительную среду и укрепляет эмоциональную связь с брендом. Кроме того, в Four Seasons действует программа внутренней мобильности, позволяющая перевод между подразделениями и отелями в разных странах. Это не только открывает горизонтальные и вертикальные карьерные пути, но и формирует ощущение развития в рамках компании, что особенно важно для амбициозных и молодых сотрудников.

Адаптация систем мотивации под новые требования рынка и сотрудников

Одним из важнейших элементов реструктуризации является учёт изменяющихся поколенческих и социальных ожиданий: молодые сотрудники требуют большего баланса между работой и личной жизнью, ценят гибкие графики, возможности удалённой работы, карьерного и горизонтального роста. Для этого отели расширяют социальные пакеты (льготное

медицинское обслуживание, фитнес, страховки), предоставляют дополнительные выходные и оплачиваемые отгулы в низкий сезон, а также создают условия для участия сотрудников в внутренних инновационных проектах. Разрабатываются индивидуальные траектории развития, внедряются внутренние конкурсы и образовательные гранты.

Особое внимание уделяется построению мотивационной среды в условиях удаленной и гибридной занятости, которые стали реальностью для многих административных и вспомогательных сотрудников гостиниц. Руководители стараются компенсировать отсутствие очного общения онлайн-форматами признания заслуг, виртуальными командными встречами, гибкими графиками и самостоятельным планированием задач. Такие меры снижают эффект изоляции, повышают доверие и стимулируют внутреннюю ответственность. Также важно учитывать ожидания поколения Z, которое всё активнее входит в рынок труда. Молодые сотрудники чаще ищут смысл в работе, готовы проявлять инициативу, если чувствуют, что к ним прислушиваются. Поэтому современные мотивационные программы стремятся быть неформальными, быстрыми в обратной связи и наполненными элементами участия и геймификации. Возможность влиять на процессы, делиться идеями и видеть их реализацию превращается в один из ключевых нематериальных стимулов.

Результаты внедрения современных подходов к реструктуризации мотивации

Применение новых принципов и инструментов мотивации приводит к осязаемому снижению текучести кадров, росту вовлечённости и командного духа, улучшению качества обслуживания гостей, а также общему повышению финансовой эффективности отеля. Прозрачность и справедливость систем премирования, наличие карьерных и образовательных перспектив способствует удержанию сотрудников и формирует прочную корпоративную культуру. Автоматизация и цифровизация не только

облегчают управление персоналом, но и позволяют превращать HR-функции в источники создания дополнительной ценности для компании.

В долгосрочной перспективе системная реструктуризация мотивации формирует не только внутреннюю устойчивость персонала, но и конкурентное преимущество отеля на рынке. Сотрудники, чувствующие уверенность в завтрашнем дне, поддержку со стороны руководства и возможности для самореализации, становятся не просто исполнителями, а носителями ценностей компании. Это позволяет гостиницам гибко реагировать на кризисы, быстрее внедрять инновации и сохранять высокий уровень сервиса вне зависимости от внешней конъюнктуры. Кроме того, позитивный имидж работодателя усиливает привлекательность бренда и снижает затраты на подбор персонала, ведь сотрудники сами становятся амбассадорами компании.

Заключение

Современные подходы к реструктуризации системы мотивации персонала в гостиничном бизнесе строятся на интеграции индивидуального подхода к сотруднику, сочетании материальных и нематериальных стимулов, активном вовлечении коллектива в принятие решений и постоянном развитии корпоративной культуры. Цифровые технологии открывают новые возможности для прозрачного и справедливого стимулирования, а гибкость мотивационных программ позволяет учитывать ключевые тренды рынка труда. Эффективная реструктуризация мотивации не только обеспечивает качество сервиса и удержание кадров, но и становится драйвером устойчивого роста всего гостиничного бизнеса. Долгосрочная эффективность преобразований проявляется не только в цифрах, но и в формировании качественно нового типа организационной культуры, где каждый сотрудник ощущает свою значимость и сопричастность к успеху бизнеса. Практики персонального признания, горизонтальной мобильности и поддержки инициатив становятся неотъемлемой частью управления, способствуя

формированию среды доверия и роста. Современные работники — особенно представители новых поколений — ищут не только стабильную зарплату, но и смысл, уважение, возможность влиять и развиваться, и именно такие мотивационные подходы дают гостиничному бизнесу шанс оставаться привлекательным и устойчивым. Таким образом, реструктуризация мотивации становится не разовым инструментом, а постоянным процессом, встроенным в стратегию развития отеля и отражающим актуальные ожидания как сотрудников, так и клиентов.

Литература:

1. Ануфриева, И.В. Мотивация персонала: современные тенденции и инструменты. — М.: КноРус, 2022.
2. Hilton Worldwide. Thrive at Hilton: отчет о воздействии за 2022 год. — URL: <https://esg.hilton.com>.
3. Колесникова, И.В. Мотивация персонала: современные технологии и методики. — М.: Инфра-М, 2022.
4. Савин, А.В. Мотивация и стимулирование персонала: практический курс. — СПб.: Питер, 2021.

Literature:

1. Anufrieva, I.V. Personnel motivation: modern trends and tools. - M.: KnoRus, 2022.
2. Hilton Worldwide. Thrive at Hilton: 2022 Impact Report. - URL: <https://esg.hilton.com>.
3. Kolesnikova, I.V. Personnel motivation: modern technologies and methods. - M.: Infra-M, 2022.
4. Savin, A.V. Personnel motivation and incentives: a practical course. - St. Petersburg: Piter, 2021.