



Стимулирование труда в сфере гостеприимства в аспекте оценки личностных характеристик работников

Рубцова Н.В.¹, Ржепка Э.А.¹, Солодухин К.С.²

¹ Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия

² Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, Владивосток, Россия

АННОТАЦИЯ:

Стимулирование труда является одной из важных составляющих процесса управления персоналом, в том числе и в организациях сферы гостеприимства. Несмотря на значительный интерес к проблеме мотивации труда персонала среди отечественных и зарубежных исследователей, вопросы мотивации труда персонала в гостиничной сфере еще не получили достаточного отражения. Следует отметить и дефицит междисциплинарных исследований, позволяющих получить разностороннее представление о проблеме эффективной мотивации труда персонала в гостиничных организациях. Поиск эффективных методов управления персоналом в гостиницах также актуализируют и присутствующие в отрасли проблемы дефицита и высокой текучести кадров. Цель исследования заключалась в определении оптимальных способов и форм стимулирования труда в соответствии с личностными характеристиками работников (объективными (пол, возраст, социальный статус, трудовой стаж) и субъективными параметрами (тип личности)). Методами исследования являлись опрос, анализ данных и обобщение. Полученные результаты подтверждают выдвинутую гипотезу о необходимости персонализированного подхода к стимулированию сотрудников гостиничной сферы в зависимости от их личностных характеристик (объективных (демографических) и субъективных параметров). На основе результатов эмпирического исследования авторы приходят к выводу о необходимости использования персонализированного подхода к формированию программ стимулирования работников гостиничной сферы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стимулирование труда, управление персоналом, сфера гостеприимства, социологика, тип личности, мотивация

Labour incentives in the hospitality industry in the aspect of assessing the employees' personal qualities

Rubtsova N.V.¹, Rzhepka E.A.¹, Solodukhin K.S.²

¹ Baikal State University, Russia

² Vladivostok State University of Economics and Service, Russia

Введение

В сфере гостеприимства персонал является важнейшим ресурсом, оказывающим существенное влияние на эффективность деятельности и качество обслуживания клиентов. Успешное функционирование гостиниц в значительной мере зависит от результативности квалифицированных и талантливых сотрудников, способных понять

меняющиеся потребности и требования клиентов. Вектор управления персоналом в гостиничных организациях движется в направлении формирования клиентоориентированного поведения сотрудников, что минимизирует отрицательное влияние человеческого фактора на эффективность бизнес-процессов, обуславливает значительное повышение качества обслуживания, приводящее в долгосрочной перспективе к экономической эффективности деятельности гостиницы.

Поиск эффективных методов управления персоналом в гостиницах также актуализируют и присутствующие в отрасли проблемы дефицита и высокой текучести кадров [1] (*Rzhepka, Rubtsova, 2021*). Проблема дефицита квалифицированных кадров, отвечающих требованиям работодателей, в гостиничной сфере существует в России уже длительное время. Спрос на квалифицированный персонал со стороны работодателей намного выше имеющегося предложения, особенно остро эта проблема ощущается в периоды «высокого сезона» [1] (*Rzhepka, Rubtsova, 2021*).

Важную роль в управлении и достижении высокой результативности труда персонала гостиничных организаций играет использование эффективных методов

ABSTRACT:

Labour incentives are one of the important components of the personnel management process, including one in hospitality organizations. Despite the significant interest in the problem of personnel labour motivation among Russian and foreign researchers, the issues of personnel labour motivation in the hotel industry have not yet received sufficient reflection. It should also be noted that there is a lack of interdisciplinary research, which makes it possible to gain a comprehensive understanding of the problem of staff effective motivation in hotel organizations. The search for effective methods of personnel management in hotels also actualizes the problems of shortage and high turnover of staff in the industry. The purpose of the study was to determine the optimal methods and forms of labour stimulation in accordance with the personal characteristics of employees (objective, such as gender, age, social status, labour experience, and subjective parameters, such as personality type). The research methods were as follows: survey, data analysis and generalization. The results obtained confirm the hypothesis put forward about the need for a personalized approach to stimulating hotel employees, depending on their personal characteristics (objective (demographic) and subjective parameters). The results of empirical research is the conclusion that it is necessary to use a personalized approach to the formation of incentive programs for employees of hospitality organizations.

KEYWORDS: labour stimulation, personnel management, hospitality, socionics, personality type, motivation

JEL Classification: J23, L83, Z39

Received: 18.10.2021 / Published: 24.12.2021

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers

For correspondence: Rubtsova N.V. (runatasha21@yandex.ru)

CITATION:

Rubtsova N.V., Rzhepka E.A., Solodukhin K.S. [2021] Stimulirovanie truda v sfere gostepriimstva v aspekte otsenki lichnostnykh kharakteristik rabotnikov [Labour incentives in the hospitality industry in the aspect of assessing the employees' personal qualities]. *Liderstvo i menedzhment*. 8. (4). – 539–554. doi: 10.18334/lim.8.4.113715

мотивации и стимулирования труда. Анализ публикаций [2–21] (*Alhammoud, Zobov, Almyshrqı, 2019; Ananchenkova, Burakov, Spasennikova, 2019; Valina, 2020; Danilchuk, Trofimova, 2013; Kadzhametova, 2020; Klochko, Gavrish, 2017; Klyuchevskaya, 2020; Konova, 2019; Lustina, Panova, 2018; Lustina, Panova, Suslova, 2018; Marinenko, Lymareva, 2018; Mikhaylova, Ponomareva, 2018; Nikitina, Sachenok, 2020; Okuntseva, Tretyak, 2018; Ryndach, 2020; Solodova, Vasileva, 2015; Chursina, 2019; Yakushev, Kapshuk, 2019; Kroeger, 2005*) позволяет констатировать значительный интерес к проблеме мотивации труда персонала среди отечественных и зарубежных исследователей. Однако применительно к сфере гостеприимства вопросы мотивации труда персонала не получили достаточного отражения. Следует отметить и дефицит междисциплинарных исследований, позволяющих получить разностороннее представление о проблеме эффективной мотивации труда персонала в сфере гостеприимства.

Мотивация труда персонала в гостиничной организации может осуществляться посредством способов материального и нематериального стимулирования. Прежде чем принимать решение о способе и форме стимулирования, необходимо учитывать финансово-экономическое состояние гостиничной организации, конкретные условия ведения бизнеса, уровень жизни в регионе, квалификацию и производительность труда конкретного работника.

Материальное стимулирование включает в себя заработную плату, бонусы, комиссионные, дополнительные льготы, такие как бесплатный отдых в гостиничной организации для сотрудников и членов их семей, пенсия и пр. Материальное стимулирование считается достаточно эффективным методом, способным существенно повысить мотивацию работника. Однако для обеспечения высокой продуктивности использования лишь материального стимулирования не всегда достаточно. Важную роль играет и удовлетворенность сотрудника своей работой, которая достигается как материальной, так и нематериальной составляющей стимулирования. Многие категории персонала хотели бы чувствовать себя не просто «винтиками» в огромной машине бизнеса, а личностями, к которым прислушиваются, которых ценят, и главное, видят и замечают. Поэтому индивидуальный подход к каждому сотруднику даже на самых крупных предприятиях практически исключает высокий уровень текучести кадров.

ОБ АВТОРАХ:

Рубцова Наталья Владимировна, доцент кафедры журналистики и маркетинговых технологий, кандидат экономических наук, доцент (runatasha21@yandex.ru)

Ржепка Элина Анатольевна, доцент кафедры мировой экономики и экономической безопасности, кандидат географических наук, доцент (rjerpka@yandex.ru)

Солодухин Константин Сергеевич, доктор экономических наук, профессор кафедры «Математики и моделирования», профессор (k.solodukhin@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Рубцова Н.В., Ржепка Э.А., Солодухин К.С. Стимулирование труда в сфере гостеприимства в аспекте оценки личностных характеристик работников // *Лидерство и менеджмент*. – 2021. – Том 8. – № 4. – С. 539–554. doi: 10.18334/lim.8.4.113715

Наряду с материальным методом используется и нематериальное стимулирование работников. К нематериальным способам стимулирования труда персонала гостиничной организации относятся благодарности, отличительные знаки, предоставление индивидуального графика работы и дополнительных выходных, персонализация рабочего места, предоставление униформы, проведение корпоративных мероприятий и пр. Актуальным способом стимулирования труда в современных условиях является возможность осуществлять работу удаленно (в гостиничной сфере он может применяться лишь для сотрудников, напрямую не контактирующих с клиентами). Одним из способов повышения эффективности работы сотрудников гостиничной организации является реализация политики развития персонала, что предполагает создание системы семинаров, стажировок, тренингов, которые он проходит в определенные периоды, а также формирование желания у сотрудника двигаться вперед, развиваться.

Следует отметить, что эффективность мотивации труда персонала существенно зависит от ряда факторов, в частности стажа работы сотрудника в организации. Зачастую новые сотрудники принимают решение уйти уже во время испытательного срока, и тут наибольшая ответственность лежит на тех наставниках, которые не обеспечили им достаточно «мягкого вхождения» в коллектив и в работу. Но нередко решение об уходе принимают и сотрудники, проработавшие на предприятии уже не один год, что наиболее болезненно для работодателя, особенно если эти сотрудники стоящие профессионалы. Основными причинами ухода они, как правило, называют именно отсутствие или несовершенство мотивационных мероприятий.

Предприятия гостиничной сферы редко бывают крупными, не позволяющими руководителю видеть каждого своего работника, но даже в крупных холдингах есть возможность делегировать полномочия по общению заместителям руководителя, менеджерам по персоналу, линейным руководителям. Такие элементарные действия, как ежедневное, хотя бы краткое общение с каждым сотрудником, дают возможность понять проблемы и настроения в коллективе. Значительно проще увидеть зарождающееся чувство сотрудника о смене работы и предотвратить его, чем пытаться остановить его на этапе увольнения.

Дифференцированный подход к мотивации различных категорий сотрудников – это путь к успеху предприятия. Только счастливый сотрудник может сделать счастливым и клиента предприятия гостеприимства, а ведь это основная миссия данной сферы. Нужно понимать, что, например, такая форма стимулирования, как бесплатное питание во время смены, подходит и будет действенной для категорий сотрудников, работающих суточным графиком, не имеющих возможности пообедать в ресторане или кафе, людей, заикленных на еде, и др. Доставка персонала до дома после смены будет эффективной формой нематериального стимулирования для тех, кто не имеет собственного транспорта, живет далеко от остановочных пунктов, поздно заканчивает смену. Бесплатное посещение спортивных секций – тренажерных залов и бассейнов – будет эффективным тоже не для всех сотрудников, а лишь для людей, ведущих здоро-

вый образ жизни, имеющих «сидячую» работу, желающих «привести себя в порядок». Но даже среди них есть те, кто привык только к определенному клубу и определенному тренеру, поэтому сертификат в другое место может быть не интересен и даже бесполезен. Вполне возможно, что часть сотрудников могут и обидеться на предложение такой формы стимулирования, сочтя ее за указание заняться спортом.

Таким образом, основная трудность эффективной мотивации персонала заключается в невозможности разработки единого, одинаково подходящего для всех сотрудников гостиничной организации алгоритма стимулирования, поскольку у каждого имеются разные потребности и установки. При выборе метода (материального или нематериального) и способа (формы) стимулирования работника важно учитывать индивидуальные особенности человека, черты его характера. При этом необходимо принимать во внимание, что одного и того же сотрудника невозможно долгое время стимулировать одними и теми же инструментами, поскольку он развивается и, соответственно, изменяются его потребности и установки.

Проблема формирования персонифицированного подхода к мотивации сотрудников гостиничной организации может быть решена посредством анализа взаимосвязи между личностными характеристиками работников и используемых в процессе управления персоналом видов и форм стимулирования. Под личностными характеристиками работников мы понимаем объективные (пол, возраст, социальный статус, трудовой стаж) и субъективные параметры (тип личности). Представляется, что определение личностных характеристик сотрудника позволит персонифицировать используемые способы мотивации, подходить к стимулированию труда сотрудника с учетом его индивидуальных запросов.

Цель исследования заключалась в определении оптимальных способов стимулирования труда в соответствии с личностными характеристиками работников гостиничной сферы. **Методы** исследования: опрос, анализ данных и обобщение.

Опрос проводился в октябре 2020 г. посредством анкеты (разработанной с использованием сервиса Google Forms), включающей в себя 3 блока вопросов. Первый блок содержал вопросы о предпочтительных для респондентов методах и формах стимулирования труда, второй блок – вопросы, позволяющие определить субъективные параметры (тип личности) участника опроса, третий блок – вопросы об объективных параметрах (пол, возраст, социальный статус, стаж работы), позволяющие сформировать демографический портрет респондента. Анкета распространялась в сети Интернет, бесповторная выборка формировалась случайным образом – приглашение поучаствовать в опросе размещалось в интернет-сообществах работников сферы гостеприимства, а также студентов, обучающихся по направлению «Туризм» в Байкальском государственном университете (г. Иркутск). В исследовании приняли участие 100 респондентов, из них 76,7% – женщины, 23,3% – мужчины. Возраст респондентов: 58,3% – от 18 до 25 лет, 15% – от 26 до 35 лет, 13,3% – от 46 до 55 лет, 8,3% – от 36 до 45 лет, 5% – более 56 лет. По социальному статусу в выборочную совокупность

вошли 33,3% – работающих, 31,7% – совмещающих работу и учебу, 26,7% – студенты, 8,3% – временно безработные. Общий стаж работы большинства респондентов (43,3%) составляет более 5 лет, у 20% – от 1 до 3 лет, менее 1 года – у 15%, от 3 до 5 лет – у 6,7%, респонденты без опыта работы составили 15% выборочной совокупности.

Для определения субъективных параметров респондентов – типа личности – использовалась классификация, соответствующая соционической концепции, выделяющая четыре парные категории: экстраверт – интроверт, сенсорик – интуит, логик – этик, категоричный – гибкий. Исходные основания для определения соционических типов личности представлены в *таблице 1*.

Таблица 1

Исходные основания для определения соционических типов личности респондентов

Признак	Вид признака	Аббревиатура	Тип личности	Характеристика
Преимущественный источник жизненной энергии	снаружи	E	экстраверт	легко сходится с новыми людьми, открыт и разговорчив
	изнутри	I	интроверт	нетороплив, сдержан в общении, насторожен к новым людям
Преимущественный способ восприятия информации об окружающем мире	последовательно	S	сенсорик	прагматик, не любит пустых фантазий, практичен в обиходе
	спонтанно	N	интуит	человек больше творческий, чем практичный
Преимущественный способ принятия решений	бескомпромиссный	T	логик	бескомпромиссный, опирается в поступках на формальную логику
	этичный	F	этик	отзывчивый, в принятии решений больше опирается на этичность
Преимущественный способ построения собственной жизни	рациональный	J	категоричный	решения принимает «однозначно», любит все планировать и поддерживать порядок
	нерациональный	P	гибкий	решения принимает «гибко», может легко их менять, с неохотой планирует день

Источник: [21] (Kroegeer, 2005).

При прохождении опроса респонденту предлагалось выбрать одно из пары утверждений в соответствии с признаками типов личности, наиболее соответствующее его характеру. В дальнейшем по четырем выбранным утверждениям определялся соционический тип личности респондента (в соответствии с данными *таблице 2*).

Таблица 2

Типы личности в соответствии с соционической концепцией

Тип личности	Характеристика
Маршал (ESTP)	Отличается лидерским характером. Стремится к высокому материальному уровню жизни. Очень целеустремлен и практичен в делах. Живет разумом, дело ставит выше личных симпатий
Политик (ESFP)	Уверен в себе, смел и решителен, но при этом добр. Всегда знает, чего хочет. Стремится быть в курсе различных событий и сам любит быть в центре внимания. Заботится о близких, ценит уют и комфорт. Предпочитает ближайшие конкретные цели, приносящие реальную пользу
Мастер (ISTP)	Умеет совершать разумные и полезные поступки. Адаптирует новые идеи к практике, извлекает из них максимум пользы. Ему присуще неброское, тихое упорство при обязательном завершении всего начатого, скромность
Посредник (ISFP)	Заботлив и внимателен к людям, очень считается с их удобствами. Может отлично наладить комфорт в близком окружении. Умеет отдыхать, ценит удовольствия и житейские радости
Администратор (ETSJ)	Деятельный и напористый человек. Умеет трезво оценить ситуацию и принять практическое решение. Очень прагматичен: поступки людей оценивает с точки зрения их пользы. Любит во всем надежность и основательность. Умеет бережно и рационально обращаться с деньгами
Энтузиаст (EFSJ)	Обаятельный, располагающий к себе собеседник. Обладает хорошим вкусом. С успехом занимается любой практической деятельностью, но любит, чтобы его усилия и находчивость ценили. Стремится к стабильности, высокому материальному уровню жизни, уважению коллег по работе
Инспектор (ITSJ)	Дело ставит выше личных отношений и настроений. Очень работоспособен, обладает развитым чувством долга, требователен к себе и подчиненным. Ко всему готовится заранее, не любит экспромтов
Хранитель (IFSJ)	Хороший экономист, умеет рационально обращаться с финансами. не любит долгов. Принципиален, если надо, твердо и напористо защищает себя и своих близких. Постоянен в своих привычках и привязанностях
Новатор (ENTP)	Эрудирован, любознателен, много читает и запоминает. Часто работу ставит выше семейных или личных отношений
Предприниматель (ETNJ)	Очень динамичный, подвижный, деятельный человек. Может жить без комфорта, если надо. Даже если ему придется трудно, ныть никогда не станет. Оптимист, постоянно излучает дружелюбие. Активный сторонник здорового образа жизни
Аналитик (ITNJ)	Сторонник дисциплины и порядка, основанных не на административном нажиме, а на совести, долге, личной ответственности. Человек слова, ценит справедливость, разумный порядок во всем
Критик (INTP)	Стремится к полезным, рациональным действиям. Экономен, тщателен в работе, добросовестен и исполнитель. Скромнен в быту и одежде, однако ценит комфорт и уют
Инициатор (ENFP)	Общителен и эмоционален. Эмоционален, нуждается в постоянном притоке новых впечатлений
Наставник (ENFJ)	Эмоционален, тонко чувствует настроение других людей. Тревожится об опасности, которая таится в развитии ситуации, умеет предпринять необходимые меры, чтобы ее избежать

Окончание табл. 2

Тип личности	Характеристика
Гуманист (IFNJ)	Очень устойчив в своих привязанностях. Стараются вести здоровый образ жизни, избегает вредных привычек. Стремится во всем придерживаться принципов гуманизма и справедливости
Романтик (INFP)	Уважает сильных авторитетных людей, которые могут выдать конкретные указания. Искусен в умении нравиться. К каждому умеет найти индивидуальный подход. Часто имеет развитые гуманитарные интересы

Источник: [21] (Kroeger, 2005).

Результаты

Общие результаты опроса без привязки к личностным характеристикам (объективным и субъективным параметрам) респондентов оказались достаточно ожидаемыми. В условиях глубокого кризиса в сфере гостеприимства, обусловленного распространением коронавирусной инфекции COVID-19, наиболее предпочтительным методом стимулирования, подавляющим большинством респондентов (95%) было названо материальное стимулирование. При этом большая часть опрошенных предпочитают получать материальное вознаграждение ежемесячно – 65%, что во многом обусловлено высокой неопределенностью дальнейшего развития ситуации и риском возобновления ограничений на функционирование гостиничных организаций, 25% опрошенных высказались за выплату материальных поощрений ежеквартально, 8% – раз в полгода, премирование по результатам годовых показателей работы приемлемо лишь для 2% опрошенных.

Из возможных форм материального стимулирования 71% опрошенных предпочитают денежные премии, 32% – компенсацию проезда до работы или к месту отдыха, 25% – организацию питания, значительные скидки на приобретение товаров и услуг организации привлекательны лишь для 10% участников опроса. При этом треть респондентов высказалась за одновременное предоставление всех вышеперечисленных форм материального стимулирования.

Вместе с тем результаты опроса свидетельствуют, что нематериальное стимулирование также может быть эффективным инструментом повышения результативности работников гостиничных организаций. Согласно полученным данным, для 58% опрошенных привлекательными формами нематериального стимулирования являются возможность карьерного роста и гибкий график работы, 52% респондентов отметили привлекательным вариантом дополнительные выходные дни, 37% – предоставление абонеента в бассейн / тренажерный зал, а также возможность работать удаленно, 33% – организацию корпоративных мероприятий (праздники, экскурсии, спортивные состязания), для 30% важное значение имеет персонализация рабочего места (собственный стол, шкаф, ноутбук и т.д.), для 27% – благодарности и отличительные знаки, для 22% – предоставление униформы (рис. 1).

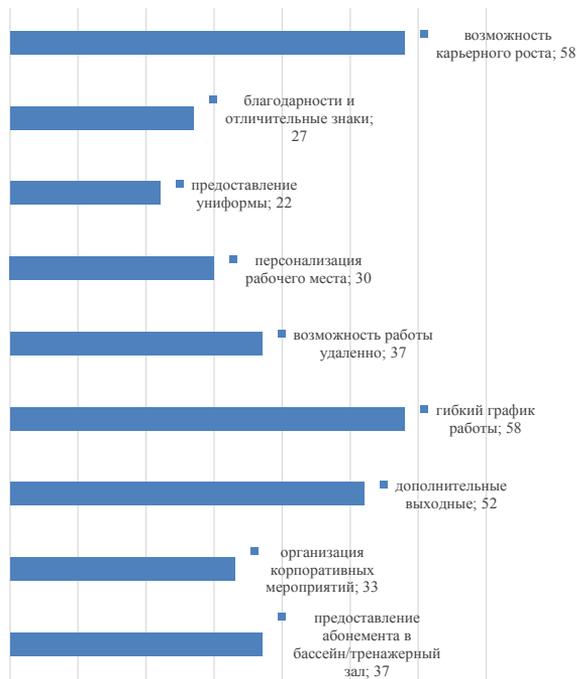


Рисунок 1. Предпочтительные формы нематериального стимулирования
Источник: данные авторов.

Объективные (демографические) параметры личностных характеристик работников и предпочтительные формы нематериального стимулирования

Анализ взаимосвязи между объективными (демографическими) параметрами респондентов и видами стимулирования позволил обнаружить, что в целом нематериальный способ стимулирования оказался более предпочтительным для более опытных работников: женщин в возрасте от 46 лет и старше с опытом работы более 5 лет. Следует отметить, что для названных работников материальное стимулирование также приемлемо, при этом желаемая периодичность получения премий – раз в квартал.

Анализ ответов респондентов в соответствии с гендерным признаком позволил обнаружить отсутствие существенных отличий в предпочтительных формах нематериального стимулирования у респондентов разного пола. Как для мужчин, так и для женщин лучшими формами являются возможность карьерного роста, гибкий график работы и предоставление дополнительных выходных или дней отпуска (перечислены в соответствии с предпочтительностью для респондентов обоих гендеров).

Вместе с тем было обнаружено, что возможность карьерного роста как форма нематериального стимулирования более востребована у молодых работников возрастных групп 18–25 лет (60%¹) и 36–45 лет (60%), а также тех, кто стремится к саморазвитию, самосовершенствованию (учится (56%) или совмещает работу и учебу (63%)). Для этих групп работников также привлекательными являются гибкий график работы и предоставление дополнительных выходных. Тем не менее полученные результаты продемонстрировали, что для сотрудников разных возрастных категорий необходимо использовать персонифицированный набор форм нематериального стимулирования. Для работников старше 56 лет таковыми являются персонализация рабочего места (67%) и, весьма неожиданно, предоставление абонеента в бассейн / тренажерный зал (67%). При этом следует отметить, что «стимулирование спортом» не оказалось наилучшей формой стимулирования для других возрастных групп работников гостиничной сферы, в частности для молодежи 18–25 и 26–35 лет (34% и 33% соответственно) и студентов (13%). Кроме того, достаточно интересным выглядит результат, что организация корпоративных мероприятий является наиболее предпочтительной для возрастной группы 26–35 лет, т.е. молодых и энергичных сотрудников. Таким образом, полученные результаты подтверждают выдвинутую в исследовании гипотезу о необходимости персонифицированного подхода к стимулированию сотрудников гостиничной сферы в зависимости от их личностных характеристик (в данном случае объективных (демографических) параметров).

Субъективные параметры личностных характеристик работников и предпочтительные формы нематериального стимулирования

Распределение выборочной совокупности в разрезе выявленных соционических типов (табл. 2) и соответствующих им демографических характеристик респондентов представлено в таблице 3.

Согласно представленным в таблице 3 данным, в выборочной совокупности в основном присутствовали респонденты с соционическими типами: «наставник» – 22%, «инициатор» и «энтузиаст» – по 17%, «хранитель» – 10%, «политик» – 8%. В незначительной мере в выборочную совокупность попали респонденты с соционическими типами: «романтик» – 5%, «мастер», «посредник», «администратор», «гуманист» – по 3%, «критик» и «маршал» – по 2%. В связи с их недостаточной представленностью в выборочной совокупности было принято решение не учитывать их при последующем анализе. Также среди представителей выборочной совокупности не было обнаружено соционических типов «новатор» и «аналитик».

В целом представители всех анализируемых нами типов личности (политик (ESFP), энтузиаст (EFSJ), хранитель (IFSJ), инициатор (ENFP) и наставник (ENFJ)) к числу наиболее предпочтительных форм стимулирования отнесли возможность карьерного

¹ В скобках указана доля среди респондентов данной группы.

Таблица 3

**Распределение респондентов в разрезе соционических типов
и демографических характеристик, %**

Тип личности	Всего	Пол		Возраст, лет					Социальный статус				Общий стаж работы, лет				
		м	ж	18-25	26-35	36-45	46-55	> 56	студент	учусь и работаю	работающий	безработный	отсутствует	< 1	1-3	3-5	> 5
Маршал	2	2	-	2	-	-	-	-	2	-	-	-	-	2	-	-	-
Политик	8	1	7	4	-	-	2	2	2	3	3	-	1	2	2	2	1
Мастер	3	1	2	3	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	-	-	-
Посредник	3	1	2	3	-	-	-	-	1	2	-	-	-	3	-	-	-
Администратор	3	1	2	1	2	-	-	-	1	2	-	-	1	-	-	-	2
Энтузиаст	17	2	15	8	5	-	2	2	-	8	9	-	-	-	5	2	10
Инспектор	2	2	-	2	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	2	-	-
Хранитель	10	2	8	5	3	2	-	-	5	-	3	2	-	2	3	-	5
Предприниматель	3	-	3	3	-	-	-	-	1	2	-	-	1	-	-	2	-
Критик	2	2	-	2	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	2	-	-
Инициатор	17	5	12	5	2	3	7	-	2	3	8	4	-	2	-	3	12
Наставник	22	2	20	13	3	2	2	2	7	7	7	1	7	2	3	-	10
Гуманист	3	1	2	3	-	-	-	-	-	2	-	1	-	-	3	-	-
Романтик	5	-	5	1	-	2	2	-	2	-	3	-	-	2	-	-	3

Источник: данные авторов.

роста. Однако данная форма является самым лучшим вариантом стимулирования лишь для энтузиастов и политиков, что, в частности, соответствует представленной в *таблице 2* характеристике данных типов. Для инициаторов и хранителей такой формой оказалось предоставление гибкого графика работы, а вот для наставников одинаково предпочтительными оказались четыре формы: возможность карьерного роста, благодарности и отличительные знаки, предоставление дополнительных выходных и дней отпуска, организация корпоративных мероприятий.

Кроме того, достаточно интересными выглядят и результаты сравнения предпочтительных форм стимулирования для пар, отличающихся лишь одной переменной, характеризующей тип личности:

- политик (ESFP) – энтузиаст (EFSJ), инициатор (ENFP) и наставник (ENFJ): различия только в способе построения жизни;
- энтузиаст (EFSJ) – хранитель (IFSJ): различия только в источнике жизненной энергии.

В частности, сравнение предпочтительных форм нематериального стимулирования для пары «политик (ESFP) – энтузиаст (EFSJ)» продемонстрировало, что для поли-

тиков (гибкий способ построения жизни) востребованным является предоставление абонеента в бассейн / тренажерный зал (60%), тогда как для энтузиастов (категоричный способ построения жизни) – возможность карьерного роста (70%) и организация корпоративных мероприятий (60%). Для хранителей (интровертов) в отличие от энтузиастов (экстравертов) наиболее предпочтительной формой нематериального стимулирования является гибкий график работы (83%), тогда как для энтузиастов – возможность карьерного роста (70%). Для представителей пары «инициатор – наставник», отличающейся лишь способом построения жизни, доминирующие формы нематериального стимулирования также различны, инициаторам (гибким) наиболее важны гибкий график работы (90%) и возможность работать удаленно (70%), а наставникам (категоричным) – организация корпоративных мероприятий (60%) и благодарности и отличительные знаки (54%).

Таким образом, можно констатировать актуальность и необходимость использования персонифицированного подхода к стимулированию работников в том числе и в зависимости от их субъективных характеристик (типов личности).

Заключение

Полученные результаты исследования демонстрируют, что правильно подобранные способы и формы стимулирования являются объективно главным рычагом для привлечения и удержания персонала на предприятиях сферы гостеприимства. Ранжирование и дифференцирование работников по различным характеристикам, личностный подход и правильный менеджмент дают возможность не тратить впустую деньги и время на ненужные стимулирующие мероприятия.

При разработке программы стимулирования персонала необходимо учитывать, прежде всего, объективные характеристики работников (демографические параметры), ведь представители поколений X, Y и Z, даже находясь в одинаковых условиях, обладают совершенно разными установками, степенью толерантности и комфортности существования. Вместе с тем изучение соционических типов также играет огромную роль при выборе метода стимулирования персонала, что обуславливает необходимость персонифицированного подхода к каждому сотруднику. Поиск общего знаменателя в определении эффективных методов стимулирования персонала обречен на неудачу. Наиболее эффективной и единственно правильной формой стимулирования является та, которую ждут от вас конкретные работники.

ИСТОЧНИКИ:

1. Ржепка Э. А., Рубцова Н. В. Особенности рынка труда в сфере гостеприимства: соответствие кандидатов требованиям работодателей // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – № 3 (33). – с. 315–318.

2. Alhammoud M. F., Zobov A. M., Almyshrqı H. Labor performance as one of the elements of personnel control and management in hotels in Syria // RUDN Journal of Economics. – 2019. – № 2. – p. 303–312.
3. Ананченкова П. И., Бураков В. И., Спасенникова М.Г. Корпоративное обучение как инструмент управления человеческими ресурсами // Baikal Research Journal. – 2019. – № 3. – с. 9.
4. Валина С. Б. Повышение уровня сервиса гостиничного предприятия через гибкую систему управления персоналом // Вестник Ассоциации ВУЗов туризма и сервиса. – 2020. – № 2–1. – с. 71–79.
5. Отношенческий подход и стейкхолдерская концепция как теоретические основы разработки новых методов стратегического управления вузом // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4. – с. 207.
6. Данильчук Т. И., Трофимова Е. Л. Проблемы адаптации новых сотрудников в системе управления персоналом на малых предприятиях общественного питания // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2013. – № 2. – с. 17.
7. Каджаметова Т. Н. Отраслевые особенности управления развитием персонала в туризм // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2020. – № 1(67). – с. 115–119.
8. Ключко Е. Н., Гавриш Е. С. Методический подход к оценке степени компетентности персонала гостиничного хозяйства // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2017. – № 125. – с. 812–826.
9. Ключевская И. С. Специфика занятости персонала в гостиничном секторе // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Гуманитарные науки. – 2020. – № 16. – с. 148–151.
10. Конова Т. П. Значение и проблемы корпоративных стандартов в индустрии гостеприимства // Вестник Ассоциации ВУЗов туризма и сервиса. – 2019. – № 2. – с. 77–85.
11. Лустина Т. Н., Панова А. Г. Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства (на примере гостиничных предприятий города Москвы) // Сервис plus. – 2018. – № 1. – с. 32–42.
12. Лустина Т. Н., Панова А. Г., Сулова И. А. Влияние системы управления персоналом на конкурентоспособность предприятий индустрии гостеприимства // Сервис в России и за рубежом. – 2018. – № 2 (80). – с. 59–74.
13. Мариненко Е. Д., Лымарева О. А. Роль найма персонала в сфере гостеприимства // Экономика и общество в условиях модернизации: Материалы III международной научно-практической конференции. 2018. – с. 29–34.
14. Михайлова Н. К., Пономарева Д. А. Проблемы управления персоналом гостиницы в условиях сезонного функционирования // Тенденции развития науки и образования. – 2018. – № 34–3. – с. 63–65.

15. Никитина А.П., Саченок Л.И. Современные тенденции развития организаций гостиничного бизнеса Крыма // Парадигмы управления, экономики и права. – 2020. – № 1 (1). – с. 117–128.
16. Окунцева С.В., Третьяк П.Н. Новые технологии подготовки и переподготовки персонала гостиницы // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. – 2018. – № 1. – с. 238–243.
17. Рындач М.А. Применение современных методов управления в формировании системы сервисного обслуживания предприятий туристско-рекреационной сферы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – № 8. – с. 297–305.
18. Солодова Н.Г., Васильева А.Н. Управление человеческими ресурсами: проблемы и перспективы // Baikal Research Journal. – 2015. – № 4. – с. 14.
19. Чурсина Е. В. Непрерывное обучение персонала как фактор успешной деятельности организации в сфере гостеприимства // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. – № 3 (76). – с. 106–117.
20. Якушев А.А., Капшук Л.С. Проблемы отбора персонала в гостинице // Менеджмент предпринимательской деятельности: Материалы XVII международной научно-практической конференции преподавателей, докторантов, аспирантов и студентов. 2019. – с. 524–527.
21. Kroeger O. Type Talk: The 16 Personality Types that Determine How We Live, Love, and Work. / пер.: Ю.Ю. Ступак: «Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живем, работаем и любим». – Москва : АСТ, Астрель, 2005.

REFERENCES:

- Otnoshencheskiy podkhod i steykholderskaya kontseptsiya kak teoreticheskie osnovy razrabotki novykh metodov strategicheskogo upravleniya vuzom* [The relational approach and stakeholder concept as the framework for the new university strategic management methods development]. (2012). *Modern problems of science and education*. (4). 207. (in Russian).
- Alhammoud M. F., Zobov A. M., Almyshrq H. (2019). *Labor performance as one of the elements of personnel control and management in hotels in Syria* *RUDN Journal of Economics*. (2). 303–312.
- Ananchenkova P. I., Burakov V. I., Spasennikova M.G. (2019). *Korporativnoe obuchenie kak instrument upravleniya chelovecheskimi resursami* [Corporate training as a tool of human resource management]. *Baikal Research Journal*. (3). 9. (in Russian).
- Chursina E. V. (2019). *Nepreryvnoe obuchenie personala kak faktor uspeшной deyatelnosti organizatsii v sfere gostepriimstva* [Continuous training of personnel as a factor of successful activity of organizations in the sphere of hospitality]. *Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. (3 (76)). 106–117. (in Russian).

- Danilchuk T. I., Trofimova E. L. (2013). *Problemy adaptatsii novykh sotrudnikov v sisteme upravleniya personalom na malyykh predpriyatiyakh obshchestvennogo pitaniya* [New employees' adaptation at workplace via hr-management system in catering business]. *News of the Irkutsk State Economic Academy (Scientific Journal of Baikal State University)*. (2). 17. (in Russian).
- Kadzhametova T. N. (2020). *Otraslevye osobennosti upravleniya razvitiem personala v turizm* [Industry characteristics of personnel development management in tourism]. *Uchenye zapiski Krymskogo inzhenerno-pedagogicheskogo universiteta*. (1(67)). 115–119. (in Russian).
- Klochko E. N., Gavrish E. S. (2017). *Metodicheskiy podkhod k otsenke stepeni kompetentnosti personala gostinichnogo khozyaystva* [Systematic approach to the assessment of hotel management staff competence]. *Politematicheskii se-tevoy elektronnyy nauchnyy zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*. (125). 812–826. (in Russian).
- Klyuchevskaya I. S. (2020). *Spetsifika zanyatosti personala v gostinichnom sektore* [Specifics of staff employment in the hotel sector]. *Vestnik obrazovatel'nogo konsortsiума Srednerusskiy universitet. Seriya: Gumanitarnye nauki*. (16). 148–151. (in Russian).
- Konova T. P. (2019). *Znachenie i problemy korporativnykh standartov v industrii gostepriimstva* [The importance and problems of corporate standards in the hospitality industry]. *Vestnik Assotsiatsii VUZov turizma i servisa*. (2). 77–85. (in Russian).
- Kroeger O. (2005). *Type Talk: The 16 Personality Types that Determine How We Live, Love, and Work*
- Lustina T. N., Panova A. G. (2018). *Ispolzovanie sovremennykh personal-tekhnologiy v industrii gostepriimstva (na primere gostinichnykh predpriyatiy goroda Moskvy)* [The use of modern staff technologies in the hospitality industry (by the example of Moscow hotels)]. *The Service Plus Scientific Journal*. (1). 32–42. (in Russian).
- Lustina T. N., Panova A. G., Suslova I. A. (2018). *Vliyanie sistemy upravleniya personalom na konkurentosposobnost predpriyatiy industrii gostepriimstva* [Influence of the personnel management system on the competitiveness of enterprises of hospitality industry]. *Service in Russia and abroad*. (2 (80)). 59–74. (in Russian).
- Marinenko E. D., Lymareva O. A. (2018). *Rol nayma personala v sfere gostepriimstva* [The role of hiring staff in the hospitality industry] *Economy and society in the conditions of modernization*. 29–34. (in Russian).
- Mikhaylova N. K., Ponomareva D. A. (2018). *Problemy upravleniya personalom gostinitsy v usloviyakh sezonnogo funktsionirovaniya* [Problems of hotel personnel management in conditions of seasonal operation]. *Trends in the development of science and education*. (34–3). 63–65. (in Russian).
- Nikitina A. P., Sachenok L. I. (2020). *Sovremennye tendentsii razvitiya organizatsiy gostinichnogo biznesa Kryma* [Modern trends of development organizations hotel business Crimean]. *Paradigmy upravleniya, ekonomiki i prava*. (1 (1)). 117–128. (in Russian).

- Okuntseva S. V., Tretyak P. N. (2018). *Novye tekhnologii podgotovki i perepodgotovki personala gostinitsy* [Manipulation of consumers' behavior and consciousness in the sales of a hotel product]. *Industriya turizma: vozmozhnosti, priority, problemy i perspektivy*. (1). 238–243. (in Russian).
- Ryndach M. A. (2020). *Primenenie sovremennykh metodov upravleniya v formirovaniy sistemy servisnogo obsluzhivaniya predpriyatiy turistsko-rekreatsionnoy sfery* [Application of modern management methods in the formation of a service system for enterprises of the tourist and recreational sphere]. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. (8). 297–305. (in Russian).
- Rzhepka E. A., Rubtsova N. V. (2021). *Osobennosti rynka truda v sfere goste-priimstva: sootvetstvie kandidatov trebovaniyam rabotodateley* [Features of the labor market in the field of hospitality: candidates' compliance with employers' requirements]. *ASR: Economics and Management*. (3 (33)). 315–318. (in Russian).
- Solodova N. G., Vasileva A. N. (2015). *Upravlenie chelovecheskimi resursami: problemy i perspektivy* [Human resources management: problems and prospects]. *Baikal Research Journal*. (4). 14. (in Russian).
- Valina S. B. (2020). *Povyshenie urovnya servisa gostinichnogo predpriyatiya cherez gibkuyu sistemu upravleniya personalom* [Improving the service level of a hotel company through a flexible personnel management system]. *Vestnik Assotsiatsii VUZov turizma i servisa*. (2–1). 71–79. (in Russian).
- Yakushev A. A., Kapshuk L. S. (2019). *Problemy otbora personala v gostinitse* [Problems of staff selection in the hotel] *Business management*. 524–527. (in Russian).