



УДК 658.3:640.43

MODERN METHODS OF MOTIVATING STAFF IN RESTAURANT BUSINESS ESTABLISHMENTS: MATERIAL AND NON-MATERIAL FACTORS OF EFFICIENCY

СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ: МАТЕРІАЛЬНІ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

Huzar U.E. / Гузар У.Є.

c.e.s., doc. / к.е.н., доц.

ORCID ID: 0000-0003-0004-1462

Tykhonovsky M.Y. / Тихоновський М.Ю.

graduate student / аспірант

ORCID ID: 0009-0005-0888-2110

Klos R.O. / Клос Р.О.

graduate student / аспірант

ORCID ID: 0009-0003-1939-0192

*Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture,
Lviv, Kostyushka Str., 11, 79000*

*Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського,
Львів, вул. Костюшка, 11, 79000*

Анотація. У статті досліджено сучасні підходи до формування ефективної системи мотивації персоналу в закладах ресторанного бізнесу з урахуванням поєднання матеріальних і нематеріальних чинників. Об'єктом дослідження є процеси стимулювання працівників у ресторанній індустрії, а предметом – методи та інструменти мотивації, що впливають на продуктивність, задоволеність працею та утримання персоналу. На основі аналізу наукових джерел і практичних рекомендацій визначено ключові проблеми сучасних мотиваційних систем, серед яких домінування матеріальних стимулів та недостатнє застосування нематеріальних форм заохочення. У роботі обґрунтовано ефективність комплексного підходу, що включає бонусні програми, гнучке планування робочого часу, розвиток командної синергії, впровадження цифрових інструментів, підтримку професійного розвитку, формування позитивної корпоративної культури та практики визнання досягнень працівників. Встановлено, що збалансовані мотиваційні системи сприяють підвищенню якості обслуговування, зниженню плинності кадрів і зміцненню конкурентоспроможності ресторанних закладів. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення управлінських підходів та практичної організації роботи персоналу в індустрії гостинності.

Ключові слова: мотивація, персонал, ресторанний бізнес, матеріальні та нематеріальні чинники, ефективність.

Вступ.

У закладах ресторанного бізнесу мотивація персоналу є критичною умовою забезпечення високої якості обслуговування, зниження плинності кадрів і підвищення конкурентоспроможності. Хоча матеріальна мотивація сьогодні залишається найпоширенішою формою стимулювання, дослідження вказують,



що вона сама по собі не завжди є достатньою і не гарантує високого залучення чи задоволеності працівників. У ресторанах існує потреба в комплексній системі, що поєднує матеріальні й нематеріальні чинники – визнання, розвиток, зміст роботи, гнучкість графіка, створення сприятливого робочого середовища. Проте на практиці заклади часто зустрічаються з такими проблемами, як правильно сформувані і впровадити таку систему, які саме методи є найбільш ефективними в індустрії гостинності, зокрема в умовах українського ринку. Таким чином, проблема полягає в тому, що існує розрив між теоретичними рекомендаціями з мотивації персоналу в ресторанному бізнесі та реальним застосуванням ефективних систем стимулювання, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні чинники, і мало досліджено, які саме методи працюють в українському контексті ресторанної індустрії.

Питання мотивації персоналу у закладах ресторанного бізнесу науковці досліджують досить широко. Так, Поворознюк І.М. розглядає теоретико-методичні аспекти системи мотивації персоналу індустрії гостинності в Україні і за кордоном, зокрема питання створення матеріального і морального задоволення працівника з результатів роботи [1]. Левицька І.В., Климчук А.О., Кожушко С.П. у своїх дослідженнях підкреслюють, що рівень оплати праці у готельно-ресторанній сфері України не завжди виступає мотиватором, а скоріше є базовим гігієнічним фактором [2]. Аналіз українського ресторанного ринку праці в умовах війни та питання мотивації для утримання кадрів в сучасних реаліях відображено у роботах Гончар Ю. та Дячук Л. [3]. Nebah Zaki Makhamreh та інші у своєму дослідженні вказують, що мотивація працівників має значний позитивний вплив на задоволеність роботою, яка, у свою чергу, впливає на задоволеність гостей і на показники компанії [4]. Аналіз наукових праць свідчить про актуальність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, але залишається недостатнім емпіричне дослідження, зокрема в ресторанному сегменті, які конкретні мотиваційні програми дають найкращий ефект і як вони впроваджуються на практиці.

Метою дослідження є визначити ефективні методи мотивації персоналу у



зкладах ресторанного бізнесу, які поєднують матеріальні та нематеріальні чинники, і з'ясувати, як саме вони впливають на задоволеність працівників, їхню продуктивність та утримання в умовах сучасного ресторанного ринку.

Основний текст.

Мотивація персоналу – це дії, спрямовані на спонукання співробітників до ефективної роботи і досягнення цілей компанії. Правильно продумана система мотивації дає змогу задовольнити потреби співробітників і підвищити їхню задоволеність роботою [5].

Матеріальна мотивація є найбільш розповсюдженою формою стимулювання персоналу. Її мета полягає у задоволенні базових потреб працівників, таких як забезпечення житлом, харчуванням та іншими життєво необхідними умовами. Проте цей вид мотивації не завжди виявляється достатньо ефективним. Наприклад, висока заробітна плата сама по собі не виступає справжнім мотиватором. Якщо роботодавець пропонує оплату праці, вищу за середню на ринку, це радше виступає гігієнічним фактором, який утримує працівника на роботі, але не стимулює його до підвищення результативності.

Гігієнічні фактори – це умови, які сприяють утриманню працівника на робочому місці, але самі по собі не забезпечують високої мотивації до праці. До них належать: політика компанії (її корпоративна культура, цінності та принципи діяльності); умови праці (організація робочого місця, наявність необхідного обладнання, дотримання безпеки); рівень оплати праці (забезпечення стабільного доходу, відповідного до ринку); міжособистісні стосунки (взаємини між колегами, керівництвом і гостями, що впливають на загальну атмосферу в колективі).

Нематеріальна мотивація орієнтована на задоволення вищих потреб працівників, що виходять за межі матеріальних стимулів. Вона передбачає:

- ✓ *визнання* – усвідомлення власної важливості, отримання поваги та схвалення з боку колег і керівництва;
- ✓ *розвиток* – надання можливостей для професійного зростання, підвищення кваліфікації та самовдосконалення;



- ✓ *сене* – відчуття значущості своєї праці, розуміння, що виконувана робота має цінність і приносить користь суспільству.

Пропонуємо у закладах ресторанного бізнесу свій персонал мотивувати такими методами (рис.1).

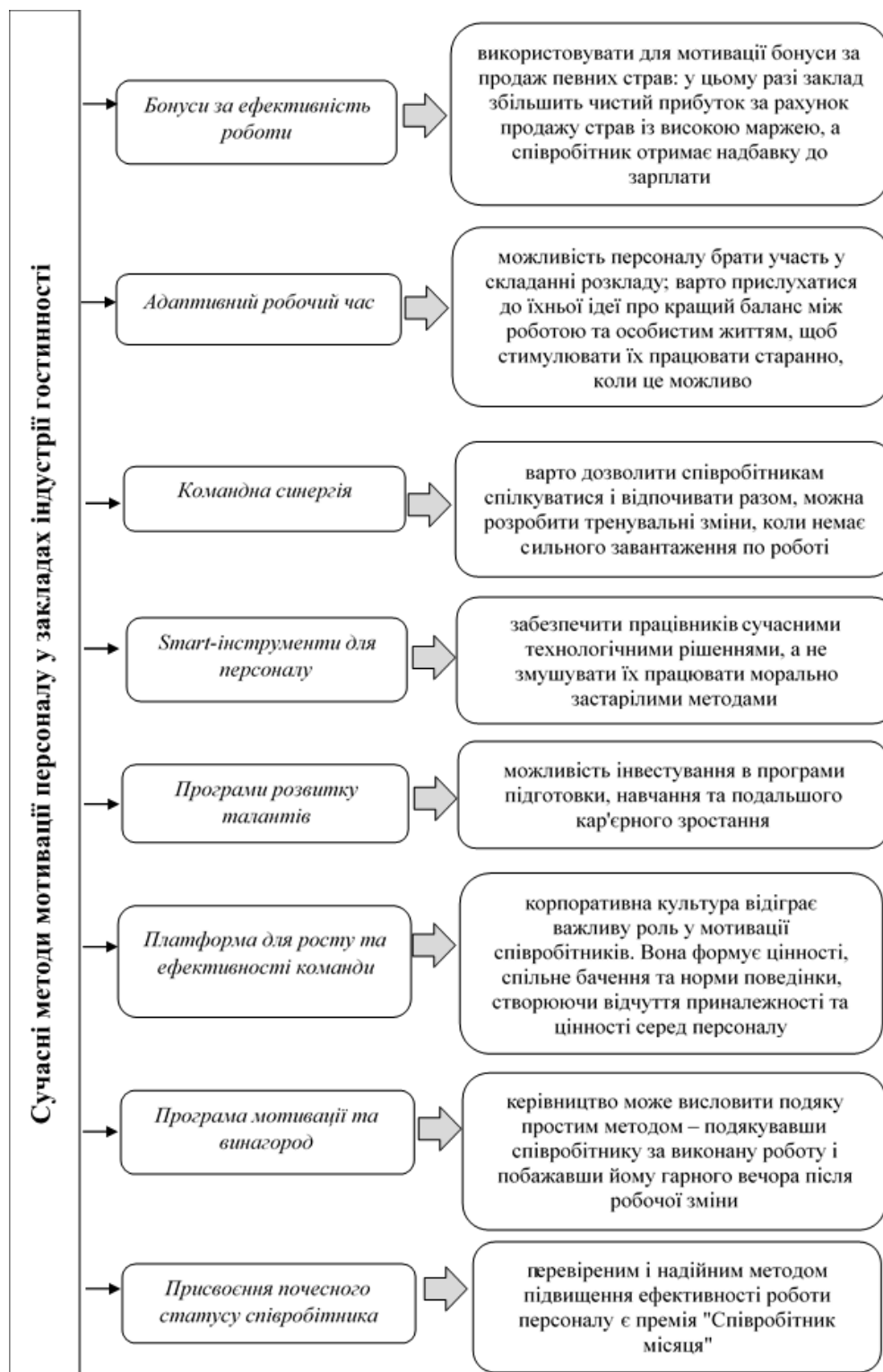


Рис. 1. Сучасні методи мотивації персоналу у закладах індустрії гостинності (авторська розробка)



1. *Бонуси за ефективність роботи.* Заробітна плата є одним із ключових чинників мотивації персоналу, однак її просте підвищення не забезпечує тривалої зацікавленості працівників у результатах праці. Для досягнення більшого ефекту необхідно запроваджувати продуману систему бонусів, яка стимулюватиме співробітників до підвищення продуктивності. Одноразове збільшення оплати має короткочасний вплив, тоді як бонусна система діє більш стабільно, оскільки винагороди нараховуються за успішне виконання посадових обов'язків.

Фахівці ресторанного бізнесу радять застосовувати бонуси за продаж окремих страв, що дозволяє одночасно підвищити прибутковість закладу завдяки реалізації позицій із вищою маржинальністю та забезпечити працівникам додатковий дохід. Ефективним інструментом також є бонуси у вигляді відсотка від особистих продажів – при досягненні певних планових показників цей відсоток може зростати.

Наприклад, сучасна система управління ресторанами Syrve значно полегшує створення та адміністрування таких мотиваційних програм. У ній передбачено спеціальний конструктор, який дозволяє задавати умови нарахування бонусів для кожного працівника або групи персоналу, що робить процес мотивації більш прозорим, автоматизованим і зручним для керівництва.

2. *Адаптивний робочий час.* Надання працівникам можливості брати участь у складанні робочого графіка є важливим елементом нематеріальної мотивації. Дослідження показують, що понад 56% співробітників почувалися щасливішими, коли мають гнучкий графік роботи. Якщо працівник під час зміни постійно перейматиметься через пропущену особисту подію, його ефективність неминуче знижується. Хоча дистанційна форма зайнятості для ресторанного персоналу є малореалістичною, забезпечити певну гнучкість у плануванні робочого часу цілком можливо.

За даними журналу *Forbes*, 92% [6] представників покоління міленіалів вважають гнучкість одним із головних пріоритетів у професійному житті. Тому, навіть якщо співробітники не можуть визначати, як саме працює ресторан, варто



враховувати їхні побажання щодо поєднання роботи й особистого життя. Такий підхід сприяє підвищенню задоволеності працею, зменшенню емоційного вигорання та формуванню більш мотивованої, лояльної команди.

3. Командна синергія. Колектив, у якому панує довіра та взаєморозуміння, працює значно ефективніше. Для цього важливо, щоб співробітники добре знали один одного й почувалися комфортно у спілкуванні. Формування дружніх і підтримуючих стосунків під час робочого процесу часто є складним завданням, тому доцільно організовувати спеціальні заходи, спрямовані на згуртування колективу. Це можуть бути спільні зустрічі, святкування, корпоративні події чи командні тренінги, які допомагають зміцнити командний дух.

Крім того, варто створювати умови для неформального спілкування між працівниками – дозволяти їм відпочивати разом або проводити тренувальні зміни в менш завантажені періоди. Такі ініціативи сприяють розвитку довіри, покращують атмосферу в колективі й підвищують рівень задоволеності працею. Найважливіше – підтримувати відкриту комунікацію, проявляти щирий інтерес до працівників, давати можливість кожному поділитися своїми думками та досвідом. Це допомагає створити дружню, згуртовану команду, де кожен співробітник відчуває себе важливою частиною спільної справи.

4. Smart-інструменти для персоналу. Для того щоб працівники отримували задоволення від своєї роботи та виконували її з максимальною віддачею, важливо забезпечити їх сучасними технологічними інструментами. Використання застарілих методів, таких як запис замовлень у блокнот із подальшою передачею їх на кухню, значно знижує ефективність роботи й створює зайве навантаження на персонал.

Оптимальним рішенням є впровадження сучасних цифрових систем, наприклад мобільного додатка *SyrveWaiter*, який дозволяє офіціантам швидко опрацьовувати замовлення безпосередньо біля столика, бачити актуальне меню та одразу передавати інформацію на кухню. Це не лише підвищує швидкість і якість обслуговування, а й сприяє збільшенню продажів.

Якщо ж кухарі продовжують працювати з паперовими замовленнями, а



керівник змушений постійно перебувати в закладі для контролю процесів, це призводить до перевтоми, стресу й, зрештою, професійного вигорання всіх учасників команди. Тому важливо впроваджувати сучасні технології, що дають змогу ефективно керувати процесами, уникати помилок і створювати комфортні умови праці. Забезпечення персоналу зручними цифровими інструментами підвищує продуктивність, задоволеність роботою та сприяє розвитку ресторану загалом.

5. Програми розвитку талантів. Для підвищення рівня мотивації персоналу доцільно інвестувати в програми професійного навчання, підготовки та розвитку кар'єрного зростання. Працівники, які не бачать можливостей для самореалізації та просування в межах закладу, часто шукають ці перспективи в інших компаніях. Тому створення умов для постійного розвитку є важливим чинником утримання цінних кадрів.

Особливу увагу варто приділяти навчанню співробітників роботі з сучасними програмами автоматизації, які значно полегшують виконання щоденних завдань і підвищують ефективність обслуговування. Такі знання не лише мотивують персонал, а й сприяють покращенню якості роботи, зниженню кількості помилок і збільшенню прибутковості ресторану. Інвестування в розвиток працівників формує у них відчуття цінності, підвищує лояльність до роботодавця та стимулює прагнення до професійного вдосконалення.

6. Платформа для росту та ефективності команди. Важливо створювати позитивну та сприятливу робочу атмосферу й формувати корпоративну культуру, адже вона відіграє ключову роль у мотивації персоналу. Корпоративна культура визначає цінності, спільне бачення та норми поведінки, що допомагає працівникам відчувати себе частиною команди та усвідомлювати власну цінність для закладу.

Сприяння професійному розвитку, підтримка командної роботи та чітке донесення місії й цінностей ресторану стають потужними джерелами внутрішньої мотивації. Такий підхід підвищує задоволеність роботою, зменшує плинність кадрів і сприяє загальному успіху закладу на ринку.



7. *Програма мотивації та винагород.* Керівництво може мотивувати співробітників навіть простими, але значущими жєстами. Наприклад, висловити щире подяку за виконану роботу або побажати гарного вечора після зміни. Також ефективним є відзначення ювілейних дат роботи в команді — вручення невеликих сувенірів або премій демонструє цінність працівника для закладу.

Ще більш дієвим способом заохочення можуть стати матеріальні бонуси у вигляді безкоштовних позицій з меню чи знижок на замовлення в мережі ресторанів. Така винагорода є приємним стимулом для працівників, які щодня працюють у середовищі, насиченому запахами кухні, та підвищує їхнє задоволення від роботи.

8. *Присвоєння почесного статусу співробітника.* Іноді найефективнішим способом стимулювання співробітників ресторану є нагороди та визнання їхніх досягнень. Одним із перевірених методів є премія «Співробітник місяця», яка дозволяє оцінити тих працівників, які перевершили очікування за різними показниками – наприклад, кількістю відпрацьованих годин або обсягом виручки, що фіксується у відповідних системах обліку.

Нагорода може мати практичну цінність, наприклад право обслуговувати VIP-столики, що дає можливість заробити більше на чайових. Також премії можна персоналізувати, враховуючи інтереси працівника – подарувати книгу для тих, хто любить читати, або квиток у кіно для шанувальників кінематографу.

Важливо, щоб керівник був послідовним і справедливим у наданні таких нагород. Здорова конкуренція мотивує працівників, проте не повинна перетворюватися на конфлікт чи боротьбу між членами команди. Правильне використання системи нагород допомагає підвищити ефективність роботи персоналу та формує позитивну атмосферу у колективі.

Висновки.

Таким чином, аналіз теоретичних підходів і практичних досліджень мотивації персоналу в ресторанному бізнесі засвідчує, що ефективна система стимулювання повинна ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників. Матеріальна мотивація, хоча й залишається



необхідною умовою забезпечення базових потреб працівників, здебільшого виконує функцію гігієнічного фактора та не гарантує підвищення продуктивності чи залученості персоналу. Тому її слід розглядати як основу, що потребує розширення завдяки нематеріальним стимулам.

Нематеріальна мотивація – визнання, можливості професійного розвитку, гнучкість графіка, участь у командотворчих заходах, позитивна корпоративна культура – формує внутрішню зацікавленість працівників, сприяє підвищенню рівня задоволеності працею та зміцненню лояльності до роботодавця. Особливо важливим виявляється використання сучасних цифрових інструментів та технічних рішень, що оптимізують робочі процеси й знижують ризик професійного вигорання.

Отже, збалансована мотиваційна система, що враховує потреби працівників на різних рівнях, є ключовим чинником успішного функціонування закладів ресторанного бізнесу. Її наукове та практичне обґрунтування стає особливо актуальним у контексті сучасних трансформацій індустрії гостинності, де конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від задоволеності, професійної компетентності й стійкості його персоналу.

Література:

1. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг // Економічний аналіз, 2017. - Т. 27, № 3. - С. 204-212.
2. Левицька І.В., Климчук А.О., Кожушко С.П. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України // Академічний огляд. – Київ: Академвидав, 2023. – № 1 (58). – С. 148–159.
3. Honchar Y., Diachuk L. The labour market in the restaurant sector: 2022 // Commodity science. Technologies. Engineering. – Київ: КНТЕУ, 2022. – Вип. 44, № 4. – С. 61–77.
4. Makhamreh H.Z., Alsakarneh A., Eneizan B., Ngah A.H. Employee motivation, job satisfaction, customer satisfaction, and firm performance: the



moderating role of employee empowerment // Journal of Business Economics. DOI: 10.3846/btp.2022.15316

5. Як мотивувати персонал ресторану? // SmartCafe. URL: <https://smartcafe.com.ua/uk/infocentr/yak-motivuvati-personal-restoranu>

6. Deloitte дослідив настрої міленіалів і зумерів: що взяти до уваги компаніям // Hub.Kyivstar. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/deloitte-doslidiv-nastroyi-milenialiv-i-zumeriv-shho-vzyati-do-uvagi-kompaniyam>

***Abstract.** The article explores modern approaches to the formation of an effective system of staff motivation in restaurant establishments, taking into account a combination of material and intangible factors. The object of the study is the processes of motivating employees in the restaurant industry, and the subject is the methods and tools of motivation that affect productivity, job satisfaction, and staff retention. Based on the analysis of scientific sources and practical recommendations, key problems of modern motivational systems have been identified, including the dominance of material incentives and the insufficient use of non-material forms of encouragement. The paper substantiates the effectiveness of a comprehensive approach that includes bonus programs, flexible working time planning, development of team synergy, implementation of digital tools, support for professional development, formation of a positive corporate culture, and practices of recognizing employee achievements. It has been established that balanced motivational systems contribute to improving the quality of service, reducing staff turnover and strengthening the competitiveness of restaurant establishments. The results of the study can be used to improve management approaches and practical organization of personnel work in the hospitality industry.*

***Keywords:** motivation, personnel, restaurant business, tangible and intangible factors, efficiency.*

Статтю надіслано: 14.11.2025 р.

© Гузар У.Є., Тихоновський М.Ю., Клос Р.О.