

*Іваненко Валентина Олександрівна*

*к.е.н., доцент*

*Матат Вікторія Юрївна*

*ЗВО спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа  
Житомирський державний університет імені Івана Франка  
м. Житомир*

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

У ресторанному бізнесі складно досягти стабільних результатів без налагодженої роботи персоналу. Саме від працівників залежить чи повернеться гість у заклад знову. Навіть при хорошому меню або вигідному розташуванні слабка робота команди швидко призводить до втрати відвідувачів.

Останнім часом через повномасштабне вторгнення та шалений відтік кадрів за кордон ситуація у сфері значно ускладнилася: висока плінність кадрів, нестача кваліфікованих працівників, а також зростання вимог до умов праці. Працівники дедалі частіше звертають увагу не лише на рівень заробітної плати, але й на ставлення керівництва, атмосферу в колективі та можливості розвитку.

У таких умовах традиційні підходи до мотивації вже не дають бажаного результату. Використання лише фінансових стимулів не забезпечує довготривалої зацікавленості працівників у роботі. Як зазначається у наукових дослідженнях, ефективна система мотивації повинна бути комплексною та враховувати різні потреби персоналу [3].

Робота в ресторані пов'язана з постійним навантаженням: швидкий темп, зміни, контакт із гостями. Через це працівники швидше втомлюються і частіше звільняються. Тому підтримувати їхню зацікавленість у роботі складніше, ніж у багатьох інших сферах.

Важливо також, що різні працівники мають різні очікування. Для офіціантів важливими є бонуси та чайові, для кухарів – стабільність і умови праці. Через це однакова система мотивації не працює для всіх.

Дослідники відзначають, що ефективність стимулювання зростає тоді, коли враховуються конкретні умови роботи та потреби персоналу [4].

У багатьох закладах мотивація обмежується зарплатою та іноді преміями. Такий підхід не дає довгого ефекту. Людина може працювати активніше певний час, але потім інтерес знижується.

Проблеми, які часто зустрічаються:

- працівники не розуміють, за що отримують бонуси;
- навантаження розподіляється нерівномірно;
- керівництво мало спілкується з персоналом;
- ігноруються потреби працівників.

Навіть грамотно побудована система заохочень може виявитися неефективною, якщо керівник припускається помилок, що демотивують колектив

сильніше, ніж будь-які стимули здатні його надихнути. Виокремимо три основні недоліки, які трапляються найчастіше:

1. Зосередженість винятково на фінансових важелях. Коли мотивація обмежується зарплатою та грошовими надбавками, співробітники без вагань переходять до конкурента, щойно той запропонує вищий оклад. Без середовища, де присутні довіра, публічне визнання досягнень і шанси для професійного вдосконалення, гроші перестають утримувати людину вже через кілька тижнів. Підвищення заробітної плати дає тимчасовий сплеск задоволеності (орієнтовно на два-три місяці), після чого працівник знову починає розглядати альтернативні варіанти або шукати підробіток.

2. Нехтування нефінансовими чинниками. Як показують дослідження, відсутність нематеріальних стимулів значно знижує рівень залученості працівників [3]. Якщо керівництво не висловлює схвалення, не дає конструктивного зворотного зв'язку й не цікавиться потребами підлеглих, у команді формується апатія до закладу. Така незацікавленість менеджменту спричиняє професійне вигорання навіть швидше, ніж брак коштів, адже людина втрачає усвідомлення цінності власної праці.

3. Брак перспектив для посадового розвитку. Коли офіціант не бачить перед собою можливості обійняти позицію старшого офіціанта чи адміністратора, а кухар – вирости до су-шефа або шеф-кухаря, він починає придивлятися до місць, де професійний ріст реальний. Практика внутрішніх підвищень дозволяє зменшити плінність кадрів на 20-40 %, оскільки співробітники спостерігають живі приклади кар'єрного просування всередині колективу.

Для підвищення ефективності діяльності закладів ресторанного господарства необхідно вдосконалювати систему мотивації персоналу з урахуванням сучасних умов:

1. Зрозуміла система оплати. Працівник повинен чітко розуміти, як формується його дохід. Це може бути система бонусів за виконання плану або якість обслуговування. Якщо система прозора, це зменшує конфлікти і підвищує довіру.

2. Гнучкі умови роботи. Можливість адаптувати графік роботи до потреб працівників позитивно впливає на їхню мотивацію. Це особливо важливо для молоді, яка поєднує роботу з навчанням. Гнучкість дозволяє зменшити втому і підвищити ефективність роботи.

3. Нематеріальні стимули (звичайне людське ставлення). Повага з боку керівництва часто впливає сильніше, ніж гроші. Визнання досягнень працівників, подяки, підтримка з боку керівництва – усе це має значний вплив на мотивацію. Працівники, які відчують повагу до своєї праці, працюють більш відповідально.

Варто запровадити щомісячні особисті бесіди з кожним ключовим членом команди. Під час такої розмови доцільно поставити запитання: «Що для тебе є найбільшим джерелом натхнення в роботі? Що ти хотів би покращити? Яких цілей прагнеш досягти у найближчі три місяці?». На одну людину витрачається 15-20 хвилин, однак це допомагає відчути реальний настрій колективу та вчасно зреагувати на проблеми ще до хвилі звільнень.

4. Можливість навчання. Навіть прості тренінги або навчання на робочому місці підвищують впевненість працівників і якість їхньої роботи. За даними досліджень, інвестування в розвиток персоналу позитивно впливає на результати діяльності підприємства [2].

Для закладу бажано розробити зрозумілу схему зростання: офіціант протягом 3-6 місяців може перейти на щабель старшого офіціанта, через 6-12 місяців – претендувати на адміністратора залу. Кожен етап варто прив'язати до конкретних результатів (КРІ) і навичок, щоб людина чітко усвідомлювала, який шлях їй потрібно пройти для підвищення.

5. Використання сучасних технологій. Сучасні системи обліку дозволяють оцінювати роботу персоналу більш об'єктивно. Це допомагає уникнути суб'єктивності та конфліктів.

Окрім традиційних підходів, підприємства ресторанного бізнесу все частіше використовують нові інструменти мотивації. Наприклад, система внутрішніх рейтингів дозволяє оцінювати результати роботи працівників і стимулює їх до досягнення кращих показників.

Також застосовуються різні бонусні програми, які враховують індивідуальні результати роботи. Це може бути преміювання за позитивні відгуки гостей або за виконання певних показників.

Ще одним напрямом є формування корпоративної культури, яка базується на взаємній повазі та підтримці. У таких умовах працівники відчують себе частиною команди і працюють більш ефективно.

Такі підходи додають елемент інтересу до роботи і підвищують активність персоналу.

Також важливо створити нормальну атмосферу в колективі. Якщо в команді постійні конфлікти, жодна система мотивації не буде працювати ефективно.

Рівень мотивації персоналу безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Працівники, які зацікавлені у своїй роботі, забезпечують вищу якість обслуговування, що сприяє формуванню позитивного іміджу закладу та дає конкретні результати:

- гості частіше повертаються;
- підвищується рівень сервісу;
- зменшуються витрати на пошук нових працівників.

Вочевидь, зменшується плинність кадрів, що дозволяє скоротити витрати на підбір і навчання нових працівників. Це особливо важливо для ресторанного бізнесу, де адаптація персоналу займає певний час.

Як показують дослідження, ефективна система мотивації є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення фінансових показників [1].

Протягом 2024-2025 років у сфері управління персоналом закріплюються підходи, які донедавна сприймалися як незвичні:

1. Скорочений робочий графік – чотириденний тиждень. Пілотні проєкти в країнах Європи фіксують зменшення рівня професійного вигорання на 30-40 % без падіння результативності праці;

2. Підтримка психологічного добробуту – надання команді доступу до фахівця з ментального здоров'я;

3. Відшкодування витрат на фізичну активність – оплата відвідування спортзалу, студії йоги чи басейну.

У ситуації постійної нестачі досвідчених працівників такі ініціативи перетворюються на вагому перевагу під час найму. Якщо радикальні кроки поки що недоступні, варто почати з доступних заходів: щомісяця додавати команді один вихідний за досягнення встановлених показників або організувати «оздоровчий день» – безкоштовну зустріч із дієтологом чи сеанс масажу для всього колективу.

Таким чином, система мотивації персоналу є важливим елементом управління закладами ресторанного бізнесу. Вона не може обмежуватися лише заробітною платою. У сучасних умовах вона повинна бути гнучкою, комплексною та орієнтованою на потреби працівників. Для досягнення стабільних результатів необхідно враховувати різні фактори: умови праці, ставлення до працівників, можливість розвитку.

Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів персоналу, індивідуальний підхід та використання сучасних інструментів управління дозволяють підвищити ефективність діяльності закладів ресторанного бізнесу та забезпечити їх стабільний розвиток.

Стимулювання не спрацьовує як одиничний захід – воно потребує безперервного доналаштування та оновлення. Необхідно вкладати час у розвиток команди, прислухатися до її потреб і гнучко реагувати на зрушення на локальному ринку праці. Відданий колектив – це найсильніший актив, який не можна ані запозичити, ані придбати за гроші.

### Список літератури

1. Будзінський В. Раціональна організація праці персоналу ресторану: проблеми та шляхи вирішення. *Економічні горизонти*. 2025. № 2(31). С. 110–117. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.330806](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330806)

2. Гакова М. Мотиваційний моніторинг потреб персоналу готельно-ресторанних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 344-350. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-47>

3. Стадницька Ю. Мотивація персоналу як ключовий чинник ефективного управління закладом ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 348(6). С. 97-104. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-14>

4. Kucher M.M., Korneyev M.V., Shcholokova H.V., Zakharenko O. O. Current aspects of personnel motivation in the hotel and restaurant sector of ukraine. *Systems and Technologies*. 2025. № 70(2). P. 372-379. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2025-2-70.43>