



Обзорная статья / Review article

УДК 331.101.3:658.64

Практики обучения и мотивации персонала в сетевых ресторанах

З. Х. Насурлоев

предприниматель, генеральный директор
сеть «Кафе восточное»,
Хабаровск, Россия
mr.zakir320@mail.ru

Аннотация: В исследовании осуществлен широкий анализ передовых практик обучения и мотивации работников в сегменте сетевых ресторанов, характеризующихся сочетанием высокой текучести кадров и стремительной операционной динамики. Цель работы состоит в упорядочении и последующем оценивании влияния комплексных цифровых и нематериальных инструментов развития, а также поощрения сотрудников на важные показатели эффективности: вовлечённость команды, производственные результаты и удержание персонала. В качестве методологической базы использован анализ и синтез ведущих научных публикаций, посвящённых управлению человеческими ресурсами. В результате исследования установлено, что традиционные методики обучения и мотивации утрачивают прежнюю результативность, уступая место геймифицированным образовательным платформам, микрообучению и индивидуализированным схемам нематериального стимулирования. Полученные данные свидетельствуют о том, что интеграция адаптивных цифровых решений в сочетании с построением поддерживающей корпоративной культуры и внедрением принципов трансформационного лидерства обеспечивает рост как операционных, так и финансовых показателей ресторанных сетей. Научная новизна работы заключается в предложении модели сквозного управления мотивацией и обучением, адаптированной к специфике сетевого ресторанных бизнеса. Выводы, отраженные в рамках работы, могут быть полезными для руководителей и HR-специалистов, а также будут отправной точкой для последующих исследований в области управления персоналом.

Ключевые слова: мотивация персонала, обучение персонала, сетевые рестораны, управление человеческими ресурсами, текучесть кадров, геймификация, цифровое обучение, нематериальная мотивация, трансформационное лидерство, вовлеченность персонала.

Для цитирования: Насурлоев З.Х. Практики обучения и мотивации персонала в сетевых ресторанах. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 68–74. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-68-74>.

Staff Training and Motivation Practices in Chain Restaurants

З. Kh. Nasurloev

Entrepreneur, CEO
Cafe Vostochnoye chain,
Khabarovsk, Russia
mr.zakir320@mail.ru

Abstract: The study provides a broad analysis of advanced practices for training and motivating employees in the chain restaurant segment, characterized by a combination of high staff turnover and rapid operational dynamics. The purpose of the work is to organize and subsequently evaluate the impact of complex digital and intangible development tools, as well as employee incentives, on important performance indicators: team engagement, production results, and staff retention. The methodological basis is the analysis and synthesis of leading scientific publications on human resource management. The study found that traditional training and motivation methods are losing their former effectiveness, giving way to gamified educational platforms, microlearning, and individualized non-material incentive schemes. The data obtained indicate that the integration of adaptive digital solutions in combination with the construction of a supportive corporate culture and the implementation of transformational leadership principles ensures the growth of both operational and financial indicators of restaurant chains. The scientific novelty of the work lies in the proposal of a model for end-to-end management of motivation and training, adapted to the specifics of the chain restaurant business. The findings reflected in the work may be useful for managers and HR specialists, and will also serve as a starting point for subsequent research in the field of personnel management.

Keywords: staff motivation, staff training, chain restaurants, human resource management, staff turnover, gamification, digital training, non-material motivation, transformational leadership, staff engagement.

For citation: Nasurloev Z.Kh. Staff Training and Motivation Practices in Chain Restaurants. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 68–74. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-68-74>.

Введение

Сфера сетевых ресторанов представляет собой один из наиболее конкурентоспособных сегментов мировой экономики, демонстрируя стабильные темпы роста, одновременно сталкиваясь с беспрецедентными трудностями в управлении человеческим капиталом. Наиболее острой проблемой, влияющей на финансовую устойчивость и эффективность операций, является чрезвычайно высокий уровень текучести кадров. Согласно данным Бюро статистики труда США, в 2024 г. ежемесячный показатель ротации сотрудников в ресторанной отрасли достиг 5%, что весьма превышает общий среднеотраслевой уровень.¹ Такая интенсивная сменяемость персонала влечёт за собой прямые и скрытые расходы на подбор, ввод в должность и профессиональное обучение новых работников, а также негативно сказывается на качестве клиентского сервиса и уровне лояльности потребителей. Отсюда вытекает актуальность исследования, направленная на поиск и систематизацию экономически обоснованных и современных методик обучения, а также мотивации, способных не только привлекать, но и удерживать квалифицированные кадры на длительном промежутке времени.

Современная реальность ресторанныго бизнеса характеризуется активной цифровизацией клиентского опыта, трансформацией потребительских предпочтений и ростом конкурентной напряжённости, что порождает требования к новым профессиональным и «гибким» компетенциям сотрудников. Помимо технических навыков, персонал должен обладать развитой клиентоориентированностью, устойчивостью к стрессу, умением взаимодействовать в командной среде и разрешать конфликтные ситуации.² Данные обстоятельства обуславливают необходимость реформирования традиционных, зачастую формализованных и малоэффективных программ подготовки кадров.

Цель работы состоит в упорядочении и последующем оценивании влияния комплексных цифровых и нематериальных инструментов развития, а также поощрения сотрудников на важные показатели эффективности: вовлечённость команды, производственные результаты и удержание персонала.

Научная новизна работы заключается в предложении модели сквозного управления мотивацией и обучением, адаптированной к специфике сетевого ресторанныго бизнеса.

Авторская гипотеза состоит в том, что реализация комплексной системы, объединяющей цифровые и геймифицированные подходы к обучению с многофакторной нематериальной мотивацией, выстроенной на принципах трансформационного лидерства и поддерживающей позитивную корпоративную культуру, позволит снизить кадровую ротацию и повысить операционную эффективность сетевых ресторанов.

Материалы и методы

В современных исследованиях практик обучения и мотивации персонала в сетевых ресторанах прослеживается несколько ключевых направлений, отражающих разнообразие теоретических подходов и практических инструментов. Во-первых, акцент на стандартизации и повышении качества обслуживания делает Кумолу-Джонсон Б.³, один из авторов, подробно рассматривающих модель структурированного обучения сотрудников в области ресторанныго бизнеса. Автор описывает циклические тренинги по отработке сервисных сценариев, основываясь на статистике клиентских

¹ Total separations levels and rates by industry and region, seasonally adjusted [Электронный ресурс]. 2024. Режим доступа: <https://www.bls.gov/news.release/jolts.t03.htm> (дата обращения: 11.06.2025).

² Kumolu-Johnson B. Improving service quality in the fast-food service industry. Journal of Service Science and Management. 2024. Т. 17. №. 1. С. 55–74. DOI: 10.4236/jssm.2024.171002.

³ Там же.

оценок, и вводит систему KPI для оценки эффективности каждого модуля. Паска М. Г. и др.⁴, проводят систематический обзор применения игровых элементов в туристско-гостиничном секторе.

Во-вторых, проблема удержания персонала и снижения текучести остаётся одной из самых острых. В исследовании Ким Б. и др.⁵ продемонстрировано, что стресс сотрудников усиливается из-за грубого поведения клиентов на фоне новых ограничений, что влечёт рост увольнений в крупных сетях. Авторы предлагают внедрять программы психологической поддержки и тренинги по деэскалации конфликтов. Фитри С.⁶ анализирует влияние системы компенсаций на удержание кадров и подчёркивает значимость гибридных моделей оплаты (фиксированный оклад + бонусы за индивидуальные и командные результаты), что позволяет одновременно стимулировать личную эффективность и коллективную сплочённость.

Третье направление связано с цифровизацией HR-процессов: Поджарая Е.К. и Султаева Н.Л.⁷ рассматривают современные IT-решения (LMS-платформы, мобильные приложения для расписания и обратной связи), отмечая, что внедрение таких инструментов повышает прозрачность коммуникаций между менеджерами и персоналом и экономит время на выполнение рутинных задач. В смежной области Дардака Ф.М. и др.⁸ исследуют роль цифрового присутствия ресторанов в социальных сетях и на платформах доставки. Авторы подчёркивают, что обучение сотрудников навыкам онлайн-коммуникации и обработке цифровых заказов является важным элементом ценности для клиента.

Четвёртое направление охватывает традиционные кадровые отношения и мотивационные практики. Крысанова А.О. и Мокроусов А.С.⁹ анализируют особенности внутренней иерархии в ресторанном бизнесе, отмечая высокую роль неформальных лидеров среди сменных сотрудников и риски «клановости» в больших сетях. Михайлов Р.С.¹⁰ предлагает комплексную модель мотивации, соединяющую материальное стимулирование с развитием карьеры и корпоративной культурой.

Наконец, вопросы организационной культуры и устойчивых изменений поднимают Виджетилаке К., Упадхая Б., Лама Т.¹¹, рассматривая зависимость успеха «зелёных» инициатив от глубины культуры компании

Таким образом, литература предлагает разноплановые подходы: от структурированных тренингов и геймификации до цифровых HR-решений и гибких компенсаций. При этом наблюдается несогласованность в оценке эффективности отдельных методов. Слабо освещены вопросы долгосрочной оценки влияния геймификации на карьеры сотрудников, интеграции экологических ценностей в мотивационные программы и роли неформальных лидеров в процессе цифровой трансформации HR-систем.

⁴ Pasca M.G. et al. Gamification in tourism and hospitality research in the era of digital platforms: a systematic literature review. Journal of Service Theory and Practice. 2021. Т. 31. №. 5. С. 691–737. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2020-0094>.

⁵ Kim B. et al. Impact of customer incivility on restaurant employee stress spread and turnover: COVID-19 vaccination mandate. International journal of hospitality management. 2023. Т. 113. С. 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103522>.

⁶ Fitri S. Evaluation of compensation policies and their impact on employee retention in the food industry. Involvement International Journal of Business. 2024. Т. 1. №. 1. С. 43–59.

⁷ Поджарая Е.К., Султаева Н.Л. Современные технологии в управлении персоналом с точки зрения науки и практики. Цифровая наука. 2022. №. 4. С. 25–48.

⁸ Daradkeh F.M. et al. Enhancing digital presence for maximizing customer value in fast-food restaurants. Sustainability. 2023. Т. 15. №. 7. С. 1–8. <https://doi.org/10.3390/su15075690>.

⁹ Крысанова А.О., Мокроусов А.С. Особенности кадровых взаимоотношений в ресторанном бизнесе. Актуальные вопросы права, экономики и управления. 2023. С. 118–120.

¹⁰ Михайлов Р.С. Мотивация и управление персоналом в ресторанной индустрии. Актуальные исследования. 2022. №. 27 (106).

¹¹ Wijethilake C., Upadhaya B., Lama T. The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. Production Planning & Control. 2023. Т. 34. №. 3. С. 275–294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>.

Результаты и обсуждение

В результате проведенного анализа теоретических концепций и собранных эмпирических данных были выделены и систематизированы ключевые детерминанты, определяющие эффективность систем обучения и мотивации в сетевом ресторанном бизнесе, а также выявлены практики с наибольшим потенциалом применения на практике. Эмпирические результаты подтверждают выдвинутую гипотезу о том, что наибольший синергетический эффект достигается не через изолированное использование отдельных инструментов, а за счёт построения целостной, интегрированной системы, охватывающей все стадии жизненного цикла сотрудника — от процесса адаптации до этапов карьерного продвижения.

В центре современного подхода к обучению находится переход от единовременных тренинговых мероприятий к модели непрерывного развития. В этом процессе ключевую роль играют цифровые платформы. Так, внедрение мобильных приложений для микрообучения способствует большему росту вовлеченности сотрудников по сравнению с традиционными вебинарами или очными лекциями. Короткие учебные модули продолжительностью 3–5 минут, представленные в формате видеороликов, инфографики или интерактивных тестов позволяют персоналу осваивать контент в любую свободную минуту, например, до начала смены или в паузе между заказами. Это устраняет проблему необходимости выделять отдельное время для обучения, что особенно важно в условиях плотного графика работы ресторанов.¹² Сравнительный анализ основных характеристик классического и современного подходов к обучению приведён в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ подходов к обучению персонала в ресторанной индустрии¹³

Критерий	Традиционный подход	Современный цифровой подход
Формат	Очные тренинги, лекции, длинные инструкции	Микрообучение, мобильное обучение, геймификация, VR-симуляции
Доступность	В определенное время и в определенном месте	24/7, с любого устройства
Вовлеченность	Низкая, пассивное восприятие	Высокая, интерактивное взаимодействие
Персонализация	Низкая, единая программа для всех	Высокая, адаптивные траектории обучения
Скорость	Медленное обновление контента	Быстрое и централизованное обновление
Аналитика	Сложность сбора данных об эффективности	Детальная аналитика прогресса каждого сотрудника

Также стоит отметить и геймификацию, которая в настоящее время становится важным направлением. В данном случае речь идёт не просто о внедрении отдельных игровых механик, а о построении единой экосистемы, в которой учебный процесс органично интегрирован с повседневными задачами и системой мотивации сотрудников. Так, успешное освоение модуля по новым стандартам обслуживания может не только открывать доступ к последующим уровням «виртуальной карьерной лестницы», но и приносить «баллы», обмениваемые на реальные бонусы — дополнительные дни отдыха, фирменную продукцию или привилегию выбора наиболее удобных смен.

¹² Михайлов Р.С. Мотивация и управление персоналом в ресторанной индустрии. Актуальные исследования. 2022. №. 27 (106).

¹³ Составлено автором на основе: Pasca M.G. et al. Gamification in tourism and hospitality research in the era of digital platforms: a systematic literature review. Journal of Service Theory and Practice. 2021. Т. 31. №. 5. С. 691–737. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2020-0094>. Wijethilake C., Upadhyaya B., Lama T. The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. Production Planning & Control. 2023. Т. 34. №. 3. С. 275–294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>.

Однако даже при внедрении самых передовых обучающих технологий их эффективность окажется сниженной без надёжной мотивационной основы. Так система мотивации должна строиться по принципам многокомпонентности и высокой адаптивности к меняющимся условиям работы персонала. Концептуальная модель интегрированной мотивационной системы, выработанная на основе анализа лучших практик, описанных в других исследованиях, представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Интегрированная модель мотивации персонала сетевого ресторана¹⁴

Используемая модель подчёркивает, что вознаграждение сотрудников — лишь отправная точка. Конкурентоспособная оплата труда и прозрачный механизм бонусов представляют собой базовые «гигиенические» факторы.¹⁵ Однако истинная лояльность выстраивается за счёт более сложных элементов. Проектирование чёткой карьерной траектории при поддержке цифровых платформ и наставничества обеспечивает сотрудникам ясное понимание перспектив внутри организации. Использование трансформационного стиля управления руководителя ресторана — когда руководитель не ограничивается выдачей распоряжений, а сопровождает и систематически предоставляет конструктивную обратную связь способствует снижению уровня стресса и росту удовлетворённости работой.¹⁶ Публичное признание достижений (например, «сотрудник месяца» или благодарность на общем собрании) выступает чрезвычайно эффективным и при этом экономичным средством мотивации¹⁷. И в завершение — фактор баланса между профессиональной деятельностью и личной жизнью набирает всё большую значимость: гибкость в построении рабочего графика и вовлечение в корпоративные спортивные или волонтёрские программы (программы корпоративной социальной ответственности) укрепляют эмоциональную привязанность сотрудников к компании.

Для практической реализации предложенной модели необходима разработка дорожной карты, представленной на рисунке 2.

¹⁴ Поджарая Е.К., Султаева Н.Л. Современные технологии в управлении персоналом с точки зрения науки и практики. Цифровая наука. 2022. №. 4. С. 25–48.

¹⁵ Daradkeh F.M. et al. Enhancing digital presence for maximizing customer value in fast-food restaurants. Sustainability. 2023. T. 15. №. 7. С. 1–8. <https://doi.org/10.3390/su15075690>.

¹⁶ Крысанова А.О., Мокроусов А.С. Особенности кадровых взаимоотношений в ресторанном бизнесе. Актуальные вопросы права, экономики и управления. 2023. С. 118–120.

¹⁷ Kim B. et al. Impact of customer incivility on restaurant employee stress spread and turnover: COVID-19 vaccination mandate. International journal of hospitality management. 2023. T. 113. С. 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103522>.

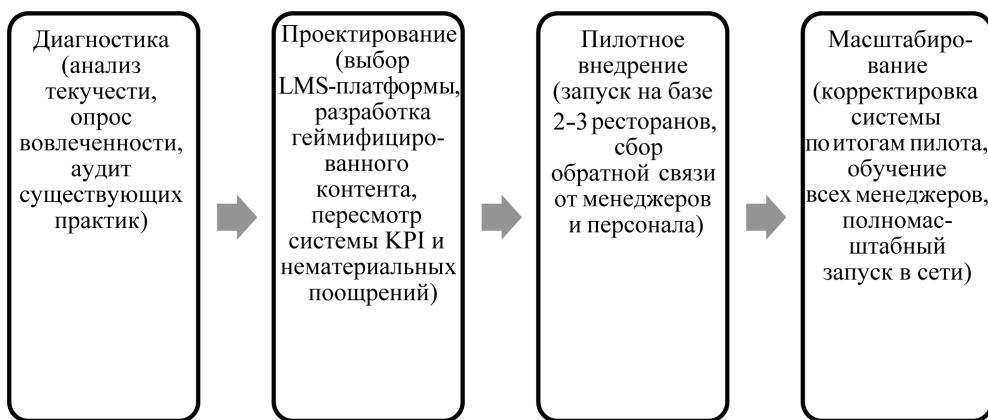


Рис. 2. Дорожная карта внедрения интегрированной системы¹⁸

Обобщённый анализ результатов демонстрирует, что эффективное преодоление высокой текучести кадров и низкого уровня мотивации персонала в сетевых ресторанах достигается исключительно через целостный, интегративный подход. Разрозненные меры обеспечивают лишь краткосрочные и несущественные изменения. Только гармоничное сочетание современных цифровых обучающих платформ, многоуровневой мотивационной системы, трансформационного лидерства и благоприятной корпоративной культуры создаёт устойчивую модель, способную одновременно гарантировать высокую удовлетворённость сотрудников и значимые бизнес-результаты.

Заключение

Проведённое исследование обеспечило широкий анализ и систематизацию современных практик обучения и мотивации персонала в сетевых ресторанах, что подтвердило их ключевую роль в обеспечении конкурентных преимуществ и стабильности операционной деятельности данного сектора. Было выявлено, что традиционные подходы к обучению и мотивации утрачивают эффективность в условиях современной ресторанный индустрии. Им на смену приходят адаптивные, персонифицированные и технологически подкреплённые решения — в частности, мобильное микрообучение и геймифицированные платформы, которые демонстрируют лучшие показатели вовлечённости и качества усвоения информации.

Установлено, что многофакторная система мотивации, где материальное поощрение выступает лишь базовой составляющей, обладает наибольшей силой удержания и развития персонала. На первый план выходят нематериальные стимулы: чётко выстроенные карьерные траектории и возможности профессионального роста, формализованное признание успехов сотрудников, поддерживающая корпоративная культура под руководством трансформационных лидеров, а также соблюдение баланса между трудовой и личной сферами.

Подтверждена гипотеза о том, что синергетический эффект от комплексного применения данных методов, а не их разрозненное использование, позволяет достичь значительного сокращения текучести кадров и повышения производительности труда.

Список литературы

1. Kumolu-Johnson B. Improving service quality in the fast-food service industry. Journal of Service Science and Management. 2024. Т. 17. №. 1. С. 55–74. DOI: 10.4236/jssm.2024.171002.
2. Total separations levels and rates by industry and region, seasonally adjusted [Электронный ресурс]. 2024. – Режим доступа: <https://www.bls.gov/news.release/jolts.t03.htm> (дата обращения: 11.06.2025).
3. Pasca M.G. et al. Gamification in tourism and hospitality research in the era of digital platforms: a systematic literature review. Journal of Service Theory and Practice. 2021. Т. 31. №. 5. С. 691–737. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2020-0094>.

¹⁸ Fitri S. Evaluation of compensation policies and their impact on employee retention in the food industry. Involvement International Journal of Business. 2024. Т. 1. №. 1. С. 43–59.

4. Ахмедшин Р.Н. Баланс интересов в сфере услуг: гости, команда и бизнес. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С.73–80. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-73-80>.
5. Крысанова А.О., Мокроусов А.С. Особенности кадровых взаимоотношений в ресторанном бизнесе. Актуальные вопросы права, экономики и управления. 2023. С. 118–120.
6. Kim B. et al. Impact of customer incivility on restaurant employee stress spread and turnover: COVID-19 vaccination mandate. International journal of hospitality management. 2023. Т. 113. С. 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103522>.
7. Михайлов Р.С. Мотивация и управление персоналом в ресторанной индустрии. Актуальные исследования. 2022. №. 27 (106).
8. Wijethilake C., Upadhyaya B., Lama T. The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. Production Planning & Control. 2023. Т. 34. №. 3. С. 275–294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>.
9. Поджарая Е.К., Султаева Н.Л. Современные технологии в управлении персоналом с точки зрения науки и практики. Цифровая наука. 2022. №. 4. С. 25–48.
10. Fitri S. Evaluation of compensation policies and their impact on employee retention in the food industry. Involvement International Journal of Business. 2024. Т. 1. №. 1. С. 43–59.
11. Daradkeh F. M. et al. Enhancing digital presence for maximizing customer value in fast-food restaurants. Sustainability. 2023. Т. 15. №. 7. С. 1–8. <https://doi.org/10.3390/su15075690>.

References

1. Kumolu-Johnson B. Improving service quality in the fast-food service industry. Journal of Service Science and Management. 2024. VOL. 17. №. 1. S. 55–74. DOI: 10.4236/jssm.2024.171002.
2. Total separations levels and rates by industry and region, seasonally adjusted. 2024. – Access mode: <https://www.bls.gov/news.release/jolts.t03.htm> (access date: 11.06.2025).
3. Pasca M.G. et al. Gamification in tourism and hospitality research in the era of digital platforms: a systematic literature review. Journal of Service Theory and Practice. 2021. Vol. 31. №. 5. S. 691–737. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2020-0094>.
4. Akhmedshin R.N. Balance of interests in the service sector: guests, team and business. Entrepreneur's guide. 2025. Т. 18. № 1. С. 73–80. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-73-80>.
5. Krysanova A.O., Mokrousov A.S. Features of personnel relations in the restaurant business. Current issues of law, economics and management. 2023. S. 118–120.
6. Kim B. et al. Impact of customer incivility on restaurant employee stress spread and turnover: COVID-19 vaccination mandate. International journal of hospitality management. 2023. Т. 113. С. 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103522>.
7. Mikhailov R.S. Motivation and personnel management in the restaurant industry. Actual research. 2022. №. 27 (106).
8. Wijethilake C., Upadhyaya B., Lama T. The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. Production Planning & Control. 2023. Т. 34. №. 3. С. 275–294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>.
9. Pozharaya E.K., Sultaeva N.L. Modern technologies in personnel management from the point of view of science and practice. Digital science. 2022. №. 4. С. 25–48.
10. Fitri S. Evaluation of compensation policies and their impact on employee retention in the food industry. Involvement International Journal of Business. 2024. Vol. 1. №. 1. С. 43–59.
11. Daradkeh F. M. et al. Enhancing digital presence for maximizing customer value in fast-food restaurants. Sustainability. 2023. Т. 15. №. 7. С. 1–8. <https://doi.org/10.3390/su15075690>.

Статья поступила в редакцию 01.08.2025; одобрена после рецензирования 20.08.2025; принята к публикации 02.09.2025.

The article was submitted 01.08.2025; approved after reviewing 20.08.2025; accepted for publication 02.09.2025.