

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____
Наказ ректора
про затвердження теми

«До захисту допускається»
завідувач кафедри
_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

«Мотивація персоналу в умовах кризи»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти гр.М-81

Нінахова Діана Андріївна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Нінахова Діана Андріївна
(підпис)

Науковий керівник _____
(підпис)

к.е.н., доцент Лук'янихін В.О.

АНОТАЦІЯ

Розглянуто теоретичні основи розробки та реалізації мотивації як елементу системи управління персоналом у ресторанній справі. Визначено поняття та сутність системи управління персоналом, сформульовано особливості мотивації персоналу в умовах кризи.

Проведено аналіз системи мотивації персоналу у сфері ресторанного обслуговування, здійснено загальну характеристику компанії «МакДональдз Юкрейн» та проаналізовано процес мотивації і стимулювання працівників як елементу кадрової політики в компанії «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

Розроблено шляхи удосконалення системи мотивації у ресторані швидкого харчування «МакДональдз Юкрейн» та визначено особливості застосування нестандартних методів мотивації працівників у сфері ресторанного бізнесу.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.

Робота складеться із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, якій містить 60 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 62 сторінки, 2 таблиці, 4 додатки список використаних джерел 4 сторінки.

Мета роботи. Метою написання роботи за обраною темою є визначення основних соціально-економічних чинників, які впливають на мотивацію праці в процесі виробничої діяльності підприємств та організацій в умовах кризи.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- визначення поняття та сутності системи управління персоналом у загальній системі управління ресторанными справами;
- дослідження процесу мотивації персоналу в умовах кризи: сучасні технології та підходи;
- проведення аналізу системи мотивації персоналу компанії «МакДональдз Юкрейн»;
- розробка основних напрямків удосконалення системи мотивації у ресторані швидкого харчування «МакДональдз Юкрейн»;
- аналіз процесу застосування нестандартних методів мотивації працівників у сфері ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є процес планування, організації та запровадження на підприємстві системи мотивації працівників в умовах кризи.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є сукупність елементів та структури мотиваційної системи на підприємстві та особливості їх застосування в умовах кризи.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення теорії менеджменту.

В роботі був використаний ретроспективний та порівняльний аналіз.

Ключові слова. МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЯ, МОТИВ, СТИМУЛ, ЗАОХОЧЕННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАННІЙ СПРАВІ.....	8
1.1 Визначення поняття та сутності системи управління персоналом у загальній системі управління ресторанными справами.....	8
1.2 Мотивація трудової діяльності як система управління персоналом: поняття та зміст	10
1.3 Мотивація персоналу в умовах кризи: сучасні технології та підходи.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	25
2.1 Загальна характеристика компанії «МакДональдз Юкрейн».....	25
2.2 Мотивація та стимулювання працівників як елемент кадрової політики в компанії «МакДональдз Юкрейн ЛТД».....	31
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В КОМПАНІЇ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН» В М. СУМИ.....	41
3.1 Удосконалення системи мотивації у ресторані швидкого харчування «МакДональдз Юкрейн».....	41
3.2 Застосування нестандартних методів мотивації працівників у сфері ресторанного бізнесу.....	42
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Із становленням ринкової економіки в Україні змінюється як уявлення громадян і держави про роль людини у виробничому процесі й суспільному розвитку, так і ставлення самої людини до праці з огляду на ступінь задоволення власних мотивів трудової діяльності.

Це зумовлено багатьма чинниками, головними з яких є широке впровадження сучасних методів господарювання, з одного боку, і втрата ціннісних та ідеологічних орієнтирів, - з іншого.

Тому велике значення має дослідження мотивації праці та її особливостей на підприємствах різних форм власності й господарювання, а також сфер економічної діяльності.

Мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.

В процесі формування мотиваційної системи на підприємстві обов'язковим етапом є визначення її основних складових: мотивів та стимулів, які є рухомими силами при визначенні трудової поведінки та активності працівника.

Від трудової мотивації багато в чому залежать результати господарської діяльності підприємств та організацій і в цілому ефективність господарювання.

Під час організації та формуванні ефективної мотиваційної системи на підприємстві необхідно проводити її планування за такими напрямками :

- розробка мінімального рівня заробітної плати;
- визначення максимальної тривалості трудового тижня;
- визначення мінімального терміну відпустки;
- встановлення можливості отримання підвищеної заробітної плати;
- врегулювання трудових відносин на підприємстві , тощо.

Надання таких гарантій створює певне мотиваційне поле. Так, наприклад, наймаючись на роботу і знаючи рівень мінімальної заробітної плати, працівник, ще навіть не ознайомившись з умовами контракту й умовами праці на даному підприємстві, планує отримати мінімальну заробітну плату і тим самим сподівається задовільнити певні, хоча й мінімальні потреби.

Також в процесі формування мотиваційної системи необхідно приділяти увагу і застосовувати на підприємстві і нематеріальну форму стимулювання, як показує досвід є досить ефективним засобом для покращення роботи працівника та підвищення його продуктивності праці.

Актуальність обраної теми пояснюється в першу чергу тим, що в умовах формування ринкової економіки зазнали змін земельні, майнові, соціально-трудова відносини, здійснено зміни в окремих галузях економіки. В результаті цього механізм мотивації праці теж суттєво змінився. Тому виникає необхідність у вивченні теоретичних і практичних аспектів трудової мотивації щодо конкретних сфер економіки та видів економічної діяльності в сучасних умовах

З огляду на це основною метою дослідження в даній роботі постало визначення основних соціально-економічних чинників, які впливають на мотивацію праці в процесі виробничої діяльності підприємств та організацій.

В результаті проведеного дослідження виявлено, що на мотивацію праці впливають, у першу чергу, такі чинники, як застосування на підприємстві системи матеріального та морального стимулювання.

Об'єктом дослідження є сукупність елементів та структури мотиваційної системи на підприємстві та особливості їх застосування.

Предметом дослідження є процес планування, організації та запровадження на підприємстві системи мотивації працівників.

Метою дослідження в даній роботі постало визначення основних соціально-економічних чинників, які впливають на мотивацію праці в процесі виробничої діяльності підприємств та організацій.

Для досягнення окресленої мети було визначено наступне коло завдань:

- визначення поняття та сутності системи управління персоналом у загальній системі управління ресторанными справами;
- дослідження процесу мотивації персоналу в умовах кризи: сучасні технології та підходи;
- проведення аналізу системи мотивації персоналу компанії «МакДональдз Юкрейн»;
- розробка основних напрямків удосконалення системи мотивації у ресторані швидкого харчування «МакДональдз Юкрейн»;
- аналіз процесу застосування нестандартних методів мотивації працівників у сфері ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАННІЙ СПРАВІ

1.1 Визначення поняття та сутності системи управління персоналом у загальній системі управління ресторанными справами

Нами розглянуто та проаналізовано визначення мотивації у системі управління персоналом різних провідних зарубіжних учених: М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі [48], Л. Стаут, а також таких фахівців кадрового менеджменту: А.Я. Кібанова [34], В.О. Лук'янихіна [44-47], О.А. Лук'янихіної [45-46], А.М. Руденко [54], Н.С. Пряжнікова [53], С.А. Шапіро [60], В.В. Травіна [58], В.А. Дятлова [25] та інших.

Кабушкін Н.І. вважає, що методи управління кадрами – це сукупність прийомів та способів впливу на кадри (персонал) підприємства для досягнення організаційних цілей [3].

В основі будь-якого методу управління кадрами лежать мотиви, якими керується співробітник у процесі своєї трудової діяльності. У свою чергу, мотив є спонукальною причиною дій та вчинків персоналу. Саме мотиви впливають на поведінку, інтереси, потреби та дії персоналу.

Необхідно зазначити, що для кожної категорії персоналу основні та важливі потреби і методи впливу можуть відрізнятись. Так можна виділити кілька категорій кадрів ресторанных закладів, з лише їм властивими способами управлінського впливу та мотивації:

1. Адміністрація ресторану – це фахівці, керівний склад, який забезпечує фінансово-адміністративне управління рестораном (керуючий рестораном, бухгалтерія, відділ кадрів, маркетингова та рекламна служби, логістика та ін.). Найкращою мотивацією для фахівців вищої ланки управління є

можливість кар'єрного зростання, соціальне становище, високі рівні доходів, визнання їхньої значущості.

2. Фахівці кухні – це кваліфіковані працівники, які забезпечують високу якість приготування страв та їх широкий асортимент у ресторанному закладі (шеф-кухар, кухарі, кондитери, піцери, сушисти та ін.). Мотивацією для даної категорії співробітників буде визнання їх талантів у приготуванні та оформленні страв та значущості для ресторану. Цікавою соціально-психологічною мотивацією можуть бути різні конкурси на звання найкращого професіонала. Елементом економічної мотивації можуть стати грошові бонуси за кількість проданих тих чи інших авторських страв.

3. Обслуговуючий персонал у залі – це кваліфіковані та некваліфіковані працівники, які забезпечують безпосередній контакт із відвідувачами та клієнтами ресторану (бармени, офіціанти, менеджери зали, банкетні менеджери, адміністратори зали, метрдотель, сомельє та ін.). Головною економічною мотивацією буде розмір чайових, які вони будуть одержувати від задоволених клієнтів.

4. Працівники підсобних служб – це некваліфіковані працівники, що забезпечують необхідні умови для функціонування та роботи всіх інших категорій ресторану (прибиральники, постачальники продуктів, мийники посуду, підсобні працівники на кухні та ін.). Мотивацією для них буде стабільна та гідна зарплата, чітке коло обов'язків, можливість нетривалого відпочинку протягом робочого дня, повага керівництва і періодичні моральні та матеріальні заохочення.

Однак, для ресторанного персоналу характерна низка специфічних рис:

- висока плинність кадрів серед лінійного персоналу;
- відсутність у багатьох ресторанах відділу кадрів або менеджера з управління персоналом;
- нестача висококваліфікованих управлінських кадрів;

- непрофесіоналізм рядових співробітників ресторану.

Тому грамотне використання керівництвом ресторанного закладу різних методів управління, способів впливу, прийомів впливу, інструментів та видів мотивації, враховуючи індивідуальний підхід до кожної з перерахованих вище категорій ресторанного персоналу, буде найважливішою умовою ефективного функціонування всієї системи управління кадрами ресторанної справи, що дозволяє зберігати професійні та віддані кадри.

Щоб цього уникнути, необхідно брати за основу традиційні та впроваджувати інноваційні методи управління персоналом у ресторанному бізнесі.

1.2 Мотивація трудової діяльності як система управління персоналом: поняття та зміст

Мотивація – це стратегічна складова забезпечення ефективної праці персоналу, а стимулювання – тактична.

Мотивація – це – процес стимулювання окремого співробітника чи групи працівників до дій, які призводять до здійснення цілей організації у перспективі.

Стимулювання – це тактика вирішення проблеми, яка є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтирів та інтересів працівників, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу» персоналу нині чи найближчим часом. Мотивація та стимулювання, як способи управління працею персоналу мають одну мету, але протилежні за спрямованістю і при цьому вони взаємно доповнюють одне одного]. Основна мета розвитку підсистеми мотивації праці в організації спрямована на розвиток ефективного виробництва товарів або послуг, що надаються їх споживачам, одержання прибутку підприємством.

Роботодавці зацікавлені у високопродуктивній праці, а цього необхідна сучасна система управління персоналом та розвинена гнучка підсистема (напрямок) мотивації праці персоналу для підприємства. Мотивацію та стимулювання праці персоналу в організації слід розглядати як один із визначальних напрямів (підсистем) СУП.

Мотивація як стратегія спрямована на довготривалий вплив на персонал з метою підтримки інтересу працівників до високопродуктивної праці.

Стимулювання – це тактика вирішення проблеми, спрямована на фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівників, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу (нині чи найближчим часом).

На думку Кібанова А.Я., мотивація – це процес спонукання себе та інших до певної діяльності. Головне завдання щодо персоналу в організації – зробити кожного працівника ... власником своєї робочої сили [65].

Мотивація – це стратегічна складова забезпечення ефективної праці персоналу, а стимулювання – тактична. Мотивація трудової діяльності – це процес задоволення працівниками своїх потреб та очікувань у обраній ними роботі, який здійснюється внаслідок реалізації їх цілей, погоджений з цілями та завданнями підприємства, і водночас це комплекс заходів, який застосовується з боку суб'єкта управління для підвищення ефективності праці працівників.

Стимулювання – це спосіб управління трудовою поведінкою працівника за допомогою цілеспрямованого впливу на поведінку персоналу, використовуючи мотиви, які керують його діяльністю. Стимулювання – це сукупність вимог та відповідна їм система заохочень і покарань.

Мотивація – це спонукальна сила, бажання людини щось зробити. Мотивація та стимулювання, як способи управління працею персоналу мають одну мету, але протилежні за спрямованістю, і при цьому вони взаємно доповнюють одне одного.

Поняття «мотивація» слід розглядати з погляду психології та менеджменту. З погляду психології мотивація – це потяг або потреба, що спонукає людей діяти з метою; це внутрішній стан, який заряджає енергією людини, спрямовує та підтримує її поведінку. З позиції менеджменту мотивація – це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації. Для більш повного аналізу розглянемо кілька визначень та понять мотивації, даних провідними вченими в галузі управління персоналом в організації.

Мотивація – це внутрішній процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимулів) та внутрішніх (мотивів) факторів.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до певних дій.

Мотивація – процес, спрямований на стимулювання окремого працівника або групи до дій, що призводять до досягнення цілей організації у перспективі.

Мотивація – стан особистості, що визначає ступінь активності та спрямованість дій людини у конкретній ситуації.

Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів.

Мотивація – це комплекс причин, що спонукають працівників до цілеспрямованих дій. Вона виступає рушійною, спонукальною силою людської діяльності та поведінки на основі глибокої особистої зацікавленості та залучення до її здійснення.

Мотивація – процес поєднання цілей підприємства та цілей працівника для найбільш повного задоволення потреб обох, це система різних способів впливу на персонал для досягнення намічених цілей для працівника та підприємства

Мотивація трудової діяльності – це процес задоволення працівниками своїх потреб та очікувань у обраній ними діяльності, здійснюваний внаслідок реалізації їх цілей, погоджений з цілями та завданнями підприємства, та одночасно з цим це комплекс заходів, які застосовуються з боку суб'єкта управління для підвищення ефективності праці працівників.

Всі вчені-фахівці представляють мотивацію людини, зокрема, трудову мотивацію як певний свідомий процес або «процес спонукування» до праці для досягнення своїх цілей та цілей організації. Карташова Л. В. додає, що мотивацію можна розглядати і як систему різних «способів впливу» на працівників для досягнення цілей підприємства та особистих цілей. Пряжників Н. С. визначає мотивацію як «широке коло явищ», що спонукають до діяльності. Руденко О. М. звертає увагу на необхідність «формування мотиву» у персоналу підприємства. Травін Ст Ст, Дятлов Ст А., Шапіро С. А. вважають, що трудову мотивацію визначають здебільшого життєві «потреби» людей, а також «потяги», «установки», «ідеали» та інші, необхідні для існування людини чинники. Руденко О. М. також виділяє такі функції мотивації, які визначають та пояснюють мотивацію, як психологічний процес: [101]

- спонукаюча і спрямовуюча – спрямована на певний об'єкт та на певну активність;
- стимулююча – пов'язана із здійсненням наміру;
- організуюча (керуюча) – в основі лежить задум;
- структуруюча – веде до ретельного аналізу ситуації;
- змістоутворююча – має особистісний сенс;
- відображуюча – пояснює дію чи вчинок;
- захисна – іноді справжня мета підмінюється офіційною версією.

Звідси, можна зробити висновок, що до основних факторів та функцій трудової мотивації відносяться економічні та психологічні, що впливають на необхідність трудової діяльності персоналу організації.

Важливим фактором є мінливість мотиваційного процесу. Його характер залежить від цього, які потреби його ініціюють. Проте самі потреби знаходяться між собою у складній динамічній взаємодії, часто суперечачи одна одній або, навпаки, посилюючи дії окремих потреб. Складові цієї взаємодії здатні змінюватися в часі, змінюючи спрямованість та характер дії мотивів. Звідси навіть за глибокого вивчення мотиваційної структури людини, системи її дії, можливі абсолютно непередбачені зміни у поведінці людини та несподівана його реакція на мотивуючі дії.

Стимулювання також є способом управління трудовою поведінкою працівника за допомогою цілеспрямованого впливу на поведінку персоналу, використовуючи мотиви, які керують його діяльністю.

Стимулювання – це, сукупність вимог, методів та підходів для задоволення потреб працівників та, відповідна їм система заохочень і покарань.

Стимулювання праці – це матеріальна основа мотивації персоналу, що є комплексом заходів, які застосовуються з боку суб'єкта управління для підвищення ефективності праці працівників.

Стимулювання має три основні функції:

- економічну (матеріальну);
- соціальну (матеріальну та нематеріальну);
- моральну (нематеріальну).

Економічна функція полягає в підвищенні продуктивності праці та поліпшенні якості продукту праці.

Соціальна – у формуванні соціальної структури суспільства через рівень доходу членів соціуму.

Моральна – формує активну життєву позицію людини до праці, моральний клімат у суспільстві. Стимулювання – це цілеспрямований спосіб управління трудовою поведінкою працівника. Стимулювання можна розглядати як сукупність вимог, при відповідній їй системі заохочень та покарань. Стимулювання може бути позитивним та негативним. В основі стимулювання праці лежать стимули. Стимули можуть бути матеріальні та нематеріальні, грошові та не грошові, моральні, соціальні, психологічні та інші.

Види стимулювання:

- матеріальне (грошове, не грошове, соціальне, функціональне);
- нематеріальне (соціально-психологічне, творче, вільний час).

Принципи стимулювання можна розділити на дві групи:

- організаційні;
- та системні:

Організаційні:

- комплексність – єдність матеріальних та нематеріальних стимулів;
- диференційованість – індивідуальний підхід до різних груп працівників, враховуючи кваліфікацію, досвід та якість роботи;
- гнучкість та оперативність у застосуванні стимулювання – постійна корекція набору стимулів, залежно від розвитку суспільства.

Системні:

- доступність – стимули мають бути зрозумілі, доступні та демократичні всім працівників підприємства;
- поступовість – різке підвищення винагороди не завжди позитивно позначається мотивацію працівників;
- відчутність – необхідно враховувати нижній поріг (пори́г дієвості) стимулу;

- мінімізація розриву між результатом праці та її оплатою – на основі прямого зв'язку між результатом праці та оплатою;

- поєднання моральних та матеріальних стимулів – враховувати цілеспрямований вплив на кожного працівника, час, місце та суб'єкт стимулювання;

- поєднання негативних та позитивних стимулів: негативні (втрата роботи, зниження на посаді, штрафи, голод та ін.), позитивні (преміювання, підвищення на посаді, делегування повноважень, виплата винагород та ін.).

Врахування правил (принципів) стимулювання сприятливо впливає на соціально-психологічний клімат в організації. Стимулювання передбачає наявність в органі управління персоналом можливостей та функцій, здатних задовольнити значні потреби працівників та використовувати їх як винагороду за

успішну реалізацію трудових функцій всього колективу

Щоб найповніше розібратися у визначеннях мотивації та стимулювання необхідно уточнити такі поняття, як мотив, стимул потреби, пов'язані безпосередньо з розумінням мотивації праці людини (зокрема) та групи людей, тобто персоналу організації.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини, її внутрішні та зовнішні рушійні сили. Мотив – це складне психологічне явище, що спонукає до свідомих дій та вчинків. Шапіро С. А. розглядає мотив, як усвідомлене спонукання до досягнення конкретної мети, а трудовий мотив як безпосереднє спонукання до діяльності. Мотив також визначає, що та як треба робити для задоволення потреб людини.

Потреби – це потреба в чомусь об'єктивно необхідному для підтримання життєдіяльності та розвитку організму, особистості та соціальної групи. Потреби можна розділити на дві основні групи:

- матеріальні (біологічні) потреби: потреби в їжі, воді, повітрі, житлі одязі, транспорті, продовженні роду та ін., тобто підтримки життєдіяльності людини.
- духовні (соціальні) потреби: потреби в освіті, охороні здоров'я, самовираження, саморозвитку, приналежності до соціальної групи та інші.

З одного боку потреби можуть розглядатися як первинні (необхідні), з іншого – як вторинні (не необхідні). Потреби мають тенденцію до розширення та зростання, тобто знаходяться в динаміці, постійно зростають. На потреби людини впливає безліч факторів. Прикладом побудови теорій мотивації на основі аналізу потреб людини та факторів, що впливають на потреби, є модель ієрархії потреб Абрахама Маслоу, «теорія придбаних потреб» Д. Мак Клеllandа та інші теорії

Стимул – це зовнішнє спонукання до дії, яке визначає поведінку та формує відношення до трудової діяльності.

У трудовій мотивації розглядають чотири основні форми стимулів:

- примус;
- матеріальне заохочення;
- моральне заохочення;
- самоствердження.

Види (групи) стимулів:

- матеріальні (грошові та негрошові);
- нематеріальні (соціальні, моральні, організаційні, творчі, психологічні).

Стимул – це «зовнішнє спонукання» активності людини, мотив – «внутрішнє спонукання» трудової активності працівника.

Поняття мотив, стимул і потреби є важливими поняттями в теоріях мотивації та стимулювання праці персоналу, які допомагають розкрити їхню сутність.

Основні завдання мотивації праці персоналу:

- формування у кожного співробітника розуміння сутності та значення мотивації у процесі праці;
- навчання персоналу та керівного складу психологічних основ внутрішньофірмового спілкування;
- формування у кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом із використанням сучасних теорій мотивації.

Отже, мотивація та стимулювання трудової діяльності персоналу взаємно доповнюють одне одного, мають спільні завдання, спрямовані на вдосконалення СУП, задля досягнення головної мети організації.

Мотивацію праці можна не тільки як процес, а й як напрямок та підсистему СУП, що складається з декількох складових, або як окрему самостійну систему, що має кілька різних видів мотивації, хоча на початковому етапі розвитку мотивації праці, її поділяли на два основні види:

- матеріальну;
- не матеріальну.

Розглянемо, подані види мотивації докладніше.

Матеріальна мотивація – це винагорода працівника, у грошовому еквівалент. Призначення, підвищення або зниження окладу, доплати та надбавки (основна частина оплати праці); змінна частина заробітку – премії, комісійні. Нестача матеріальної мотивації не завжди влаштовує людини.

Нематеріальна мотивація – винагорода за досягнення, що має грошовий вираз, але видається працівнику в не грошовій формі, вона формує ставлення працівника до організації. (приклад: путівки, подарункові сертифікати, продукція компанії та ін.). Особливість: нематеріальна мотивація доповнює матеріальну. У ширшому сенсі нематеріальна мотивація включає моральні і організаційні інструменти мотивації.

Моральна мотивація – винагороди, що не мають грошового виразу: визнання статусу та заслуг, надання окремим працівникам особливих умов

праці, розширення повноважень та додаткових можливостей розпоряджатися ресурсами організації. Для працівників, які займаються інтелектуальною працею дуже важливою є саме вона, тобто цікава робота, повага колег, можливість саморозвитку, отримання задоволення від діяльності та ін.

Пряма мотивація є безпосереднім впливом на особистість працівника, та його систему цінностей. Засобами прямої мотивації є переконання, інформування, агітація, демонстрування прикладу та ін. Пряма мотивація при успішній реалізації має гарні виробничі результати, що сприяє активізації творчого потенціалу виконавців, сприяє тому, що вони вкладають душу у виконувану справу. Пряма мотивація максимальною мірою вимагає індивідуального підходу до підлеглих, проникнення в суб'єктивний світ їх уявлень та переконань. Вона висуває основні вимоги до специфічних здібностей керівника – вмінню «запалювати» людей своїми ідеями та переконувати. Вона вимагає бездоганної поведінки самого керівника та відкритості його мотивів. Недолік: реалізація цього методу мотивації вимагає багато часу, якого в оперативному управлінні завжди не вистачає.

Владна (примусова) мотивація будується на небезпеці погіршення задоволення будь-яких потреб підлеглих при невиконанні ними пред'явлених керівником вимог. Способами реалізації цього методу є наказ, директива, розпорядження, вимога. Зазвичай ці способи використовуються в ієрархічних системах влади, учасники яких пов'язані відносинами «домінування – підпорядкування».

Переважає владної мотивації характерне для авторитарного, вольового, командного, волонтаристського іміджу керівництва. Владна мотивація має низку істотних недоліків, що змушують суспільство постійно обмежуватися сферою дії. І, перш за все, ці недоліки носять соціальний та психологічний характер. Так, відносини між об'єктом та суб'єктом управління з приводу праці при владній мотивації характеризуються чіткою субординацією, різним уявленням

про цілі та функції, не підзвітність суб'єкта управління об'єкту, безумовною підпорядкованістю останнього, формальною дисципліною. В колективах починає переважати статусний поділ на наближених і неугодних, погіршується соціальний клімат на підприємстві.

Зовнішня (екстринсивна) мотивація – не пов'язана із змістом діяльності, але обумовлена зовнішніми стосовно суб'єкта обставинами: зовнішній матеріальний чи нематеріальний вплив на працівника.

Внутрішня (інтринсивна) мотивація – мотивація не пов'язана із зовнішніми обставинами, а залежить від змісту діяльності: самостійний розвиток мотивації працівником, для отримання як матеріальної, і моральної задоволеності.

Позитивна мотивація – вплив позитивних факторів (стимулів) (наприклад: заохочення, повага, премія та ін.)

Негативна мотивація – вплив негативних факторів (стимулів) (наприклад: зауваження, догана, зниження посади, зняття премії та інших) [10].

При побудові гнучкої системи мотивації праці для підприємства бажано враховувати зовнішні та внутрішні фактори навколишнього середовища, специфіку та розмірів організації, кваліфікації працівників, прибутки підприємства, та всі види мотивації праці персоналу. У той же час, побудова та розвиток гнучкої та, не затратної системи мотивації праці організації багато в чому залежить від методів мотивації та стимулювання, від їх різноманітності та далекоглядності менеджерів і керівників підприємства.

1.3 Мотивація персоналу в умовах кризи: сучасні технології та підходи

Економічна криза (Economic crisis) – це значне порушення економічного становища, що склалося в рамках всієї країни або має світовий масштаб,

результатом якого є погіршення економічного стану, різкий спад виробництва, яке тягне за собою масові банкрутства, падіння валового національного продукту, масштабне зростання безробіття та зниження життєвого рівня населення. Криза, будь вона внутрішньою або зовнішньою, змушує людей вчитися, а компанії змінюватися. Поки компанія приносить прибуток і немає натяку на проблеми, власник і директор навряд чи готові до серйозних змін. Низька ефективність у бізнесі небезпечна тим, що під час кризи вона загрожує не тільки стійкості, а й самому існуванню компанії.

Вирішення проблеми утримання та правильної мотивації ефективних кадрів стає актуальним в умовах антикризового управління організацією. Механізми мотивації персоналу в кризових умовах вимагають змін у системі матеріального та нематеріального стимулювання, оскільки діяльність організації супроводжується найважчими кадровими проблемами.

Найбільш поширеними серед них є:

- невдоволення заробітною платою, у зв'язку із затримками виплат та зниження різниці між оплатою праці працівників різних професійних рівнів;
- відтік висококваліфікованих кадрів, внаслідок відсутності системи утримання та залученості та підвищеної конкурентної боротьби підприємств;
- соціально-психологічна нестабільність, викликана страхом можливості втрати роботи, невпевненості у перспективах розвитку підприємства.

Проблема полягає в тому, що в умовах навколишньої нестабільності та численних звільнень працівників у всіх галузях економіки, персонал виявився демотивованим.

Кризова ситуація загрожує організації не лише фінансовими проблемами, а й ускладненнями своїх позицій на ринку. Найскладнішим моментом у кризовій обстановці для організації є втрата висококваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу немислимо. Програма виведення організації з кризи зазвичай передбачає проведення радикальних змін за умов крайньої

обмеженості ресурсів, насамперед, фінансових та тимчасових. Тому при проведенні антикризової програми в галузі управління персоналом потрібно вирішити два основні завдання:

- утримання та залучення у реалізацію заходів антикризової програми одних співробітників;
- мінімізація ризиків виникнення конфліктних ситуацій під час звільнення інших.

У яку групу потрапить кожен працівник – «утримуваних» чи «звільнених» – залежить від загальних планів організації з виходу з кризи, і від обраних напрямів розвитку. Ефективне управління цими процесами здійснюється шляхом:

- забезпечення розуміння та адекватного аналізу всім трудовим колективом поточної обстановки та її розвитку з урахуванням рішень і планів керівника щодо виходу з кризи;
- застосування оптимальної системи мотивування та стимулювання персоналу на необхідні для організації дії, чи це робота на колишній посаді, її зміна або зовсім звільнення [6].

Проте керівники більшості українських підприємств основну увагу приділяють управлінню виробництвом, маркетингом, фінансами, а не вдосконаленню системи мотивації персоналу. Це викликано насамперед тим, що керівники помилково думають, що в умовах кризи проблем із мотивацією та якісною роботою персоналу бути не повинно, оскільки співробітники розуміють, що на їхнє місце претендують тисячі звільнених, готових працювати за меншу заробітну плату. Отже, сам факт збереження робочого місця для співробітника сприймається як мотивація до більш якісної та результативної роботи [4].

Поточна ситуація в компанії та інформація про плани виходу з кризи, що поширюється серед персоналу, може збільшити ступінь лояльності працівників

та сприяти зростанню продуктивності їх праці. Компетентність працівників у справах компанії та усвідомлення своєї ролі в ній, сприяють зростанню довіри до керівництва компанії та, більшій підтримці антикризових заходів. Навпаки, приховування інформації веде до появи чуток та дестабілізує роботу у колективі.

Для співробітників дуже важливо надати інформацію про те, в якій ситуації знаходиться організація, які дії намічені надалі для виходу з кризи, які цілі та завдання поставлені перед ними самими. Отже, важливо зазначити, що одним із розділів антикризової програми є консультативна робота з персоналом, відповідно до якої інформація для працівників повинна містити:

- характеристику ситуації, в якій знаходиться та чи інша організація;
- найбільш можливий варіант розвитку подій у разі, якщо не буде вжито антикризових заходів;
- заплановані заходи щодо подолання кризи та передбачувані результати від їх реалізації;
- Програму виведення організації з кризи та роль співробітників у її небезуспішній реалізації.

Для того, щоб забезпечити розуміння та спростити сприйняття співробітниками роз'яснювальної інформації, вона має бути адресною, тобто відповідати за формою та змістом тій категорії та групі персоналу, для якої призначена [2].

Для початку треба визначитися, чи взагалі треба мотивувати співробітників під час кризи чи ні. У випадку, якщо подивитися на ситуацію з одного боку, зараз співробітник як ніколи зацікавлений у роботі. Якщо щось не влаштовує, він може звільнитися і спробувати знайти собі «гідну» роботу. Але є ризик того, що взагалі нічого не знайдеш. Таким чином, у свідомості працівників виникає думка: «Добре, що я маю хоч якусь роботу і мені все ще платять зарплату».

Безумовно, треба пам'ятати про те, що під час кризи у всіх досить багато приводів для депресії, а вона заважає плідно і ефективно працювати. Необхідно мотивувати співробітників до подолання труднощів. Цінні кадри потрібно стимулювати як у період кризи, так і в спокійніший час, інакше кращі працівники можуть знайти альтернативне місце роботи. Згуртована команда кваліфікованих фахівців – запорука успіху та швидкого подолання кризової ситуації для підприємства.

З погляду економіки кризова ситуація небезпечна тим, що працівники втрачають віру у своє майбутнє. Через відсутність достовірної інформації про реальну ситуацію на підприємстві та перспективи її вдосконалення, персонал виявляється залученим до обговорення чуток та різноманітних інтерпретацій того, що відбувається, що сильно впливає на його роботу. Більше того, багато працівників звільняються або збираються це зробити.

Важливою складовою корпоративної культури організації є її місія, що є метою високого рівня узагальнення та узгоджена з цінностями організації. Формулювання місії організації – це колективний процес. Включаючи персонал в обговорення таких важливих питань, керівництво компанії, з одного боку, досягає цілі, яка дійсно узгоджена з її цінностями, а з іншого – підвищує мотивацію персоналу. Співробітникам важливим є те, що до них прислухаються. Вони з більшою віддачею працюють у компанії, до формування цілей якої вони причетні. Формулювання місії організації, чітке визначення її цінностей сприяють залученню людей, які розділяють ці цінності. Таким чином, процес підбору персоналу стає більш керованим. Якщо у компанії вже сформульована своя місія, то в період кризи її можна доповнити всілякими новими корпоративними ідеями, які б відображали бойовий настрій колективу. У кожній компанії свої формулювання, що підвищують енергію людей [4].

На сьогоднішній день, доцільним є необхідність підвищення професіоналізму, перш за все, самих керівників. Криза змушує всіх, і в першу

чергу керівників компаній працювати по-новому, що дозволить пережити цей не легкий час. Особливу увагу керівник має приділяти головному ресурсу, без якого немає можливості просування компанії вперед – своїм співробітникам. Найбільш прийнятним способом впливу на персонал є поєднання використання особистих якостей керівника, таких як харизма, та різних засобів комунікації, таких як: інтернет та електронно-інформаційні розсилки, також участь у конференціях, зборах та різноманітних семінарів. Тільки в цьому випадку персонал відчуватиме турботу керівництва та працюватиме з повною віддачею.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

2.1 Загальна характеристика компанії «МакДональдз Юкрейн»

Компанія МакДональдз є світовим лідером у галузі швидкого обслуговування і налічує понад 31 000 закладів у більше ніж 119 країнах світу, які щодня обслуговують 47 мільйонів відвідувачів.

Україна – 102-га країна, де почала розвиватися мережа МакДональдз. 24 травня 1997 р. поблизу станції метро «Лук'янівська» у Києві відкрився перший МакДональдз.

Сьогодні в 16 містах України діє 58 МакДональдз (22 із них – у Києві, сім - у Дніпрі, шість – в Одесі, п'ять – у Харкові, чотири – у Львові, три – у Миколаєві, два – у Кривому Розі, й по одному – у Вінниці, Запоріжжі, Хмельницькому, Сумах, Черкасах та Чернігові).

24 травня 1997 було відкрито перший в Україні заклад МакДональдз у м. Києві біля станції метро «Лук'янівська» за адресою: вул. Мельникова, 3.

Перші українські менеджери закладу проходили навчання у МакДональдз Болгарії, Чехії та Польщі.

МакДональдз в Україні обслуговує 170 тисяч відвідувачів щодня. За 20 років до нього завітало майже 400 000 000 гостей.

Із розвитком компанії меню МакДональдз постійно розширювалося.

На сьогодні це більше 50 найменувань страв. В асортименті МакДональдз є страви з яловичини, риби, курячого м'яса, свіжих овочів, молочних продуктів, хлібобулочних виробів. Найпопулярнішими продуктами у МакДональдз в Україні стали: картопля фрі, чізбургер, гамбургер та морозиво.

Зараз в Україні працює 69 закладів із унікальною концепцією

обслуговування відвідувачів МкДрайв, завдяки якій водії та пасажери можуть пообідати, не виходячи з автомобіля.

МкДрайв працює, як правило, за принципом «двох вікон»:

- біля першого вікна відвідувач роблять замовлення та оплачують його;
- біля другого вікна відвідувачі отримують зручно запаковане замовлення.

А відтепер в Україні відкрито МкДрайв, що працює за принципом трьох вікон (за адресою Броварський просп, 29) : замовляти улюблене меню можна у першому вікні, а сплачувати та отримувати замовлення відповідно у другому та третьому.

Коротко розглянемо розвиток компанії МакДональдз в історичному аспекті.

Наприкінці 40-х рр. брати Мак і Дік МакДональд шукали шляхів удосконалення свого невеличкого ресторану для автомобілістів у Сан-Бернардіно в Каліфорнії. Замість того, щоб спробувати трохи змінити свій бізнес, який і без того дозволяв їм заробляти пристойні суми – 200 000 доларів на рік, вони винайшли абсолютно нову концепцію, засновану на швидкому обслуговуванні, низьких цінах та більшому товарообігу.

У 1954 р. брати вперше зустрілися із Реєм Кроком – представником компанії Multimixer, яка продавала пристрої для приготування молочних коктейлів. Одного разу Рей отримав замовлення на вісім мультиміксерів від братів МакДональд. Кожен мультиміксер міг збивати 5 коктейлів щохвилини, вісім мультиміксерів – 40 коктейлів за одну хвилину.

15 квітня 1955 р. в містечку Дес Плейнз (штат Іллінойс) відкрився перший заклад МакДональдз. Рей Крок доклав максимум зусиль, аби зробити його якомога привабливішим для відвідувачів.

Основні принципи, що сповідували працівники закладу, – найвища якість продукції, культура обслуговування та чистота. Результат не примусив себе чекати – МакДональдз став взірцем закладів швидкого обслуговування. Заклади

МакДональдз почали з'являтися скрізь у США.

Наприкінці 1956 р. товарообіг 14 закладів склав 1,2 мільйона доларів. Вже через 4 роки було 228 закладів із товарообігом 37,6 мільйона доларів. До середини 60-х рр. компанія продала 400 мільйонів Гамбургерів.

У 1961 р. Рей Крок викупив у братів МакДональд їхню частку бізнесу.

Компанія «МакДональдз Юкрейн ЛТД» протягом 10 років веде активну діяльність щодо залучення іноземних інвестицій в економіку України. За ці роки у розвиток «МакДональдз Юкрейн ЛТД» було інвестовано більше 83 мільйонів доларів США. Іноземні та українські партнери інвестували майже 12 мільйонів доларів США у розвиток виробництва для «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

«МакДональдз Юкрейн ЛТД» співпрацює з кращими українськими та світовими постачальниками, які пропонують якісні, натуральні та безпечні продукти.

Майже 20 000 працівників входили до складу компанії у період з 1997 по 2020 рік. Для 12 000 з них МакДональдз став першим місцем роботи. Сьогодні у компанії працює близько 10000 осіб. Усі співробітники професійно навчаються за рахунок компанії, працюють у команді однодумців, отримують достойну заробітну платню і мають усі можливості розвитку своєї подальшої кар'єри.

Для співробітників МакДональдз робота у компанії – це, перш за все, стабільна заробітна платня, гнучкий графік роботи, можливість працювати незалежно від освіти та досвіду, офіційне оформлення на роботу та багато інших умов, які надають впевненості у собі та у завтрашньому дні.

«МакДональдз Юкрейн» визнано переможцем у Київському міському конкурсі на звання «Кращий роботодавець року» 2018 та 2009 року.

Протягом 10 років компанія «МакДональдз Юкрейн ЛТД» вела активну роботу у галузі благодійності. Наймасштабнішою є всеукраїнська акція «Всесвітній день допомоги дітям у МакДональдз», яка проводиться компанією з

2002 року. За роки проведення акції компанія «МакДональдз Юкрейн ЛТД» спрямувала благодійну допомогу у розмірі 20 000 000 гривень на придбання медичного обладнання для 37 дитячих лікарень у 18 містах України.

В Україні компанія спрямувала майже 4 000 000 доларів на підтримку благодійних акцій та спонсорство соціально важливих проектів. МакДональдз допомагає дитячим лікарням, школам-інтернатам, товариствам захисту дітей-інвалідів.

За роки своєї діяльності компанія «МакДональдз Юкрейн ЛТД» сплатила більше 537 мільйонів гривень у формі податків у державний та місцеві бюджети України.

У 2019 році Київський міський голова нагородив ІПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» відзнакою за значний внесок у наповнення місцевого бюджету м. Києва.

У лютому 2020 року Державна податкова адміністрація України визначила сумлінних платників податків. Ними стали підприємства, які мають найбільше податкове навантаження у відповідній галузі і по яких не встановлювались істотні порушення податкового законодавства. Серед них ІПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

Вже декілька років український МакДональдз є лідером серед європейських підрозділів корпорації за результатом незалежної фахової оцінки діяльності закладів МакДональдз за такими параметрами:

- якість продукції;
- якість обслуговування;
- чистота закладів.

Компанія МакДональдз досягла успіху передусім тому, що дотримується в роботі найвищих стандартів якості, обслуговування, чистоти і доступної ціни.

Коллектив компанії працює для того, щоб візит до МакДональдз був якомога приємнішим для Вас. Протягом усіх цих років МакДональдз наполегливо працює для досягнення основної мети - повного задоволення відвідувачів.

У 2020 р. компанія «МакДональдз Юкрейн ЛТД» втретє перемогла в номінації «Найкращий заклад швидкого обслуговування» конкурсу «Вибір року-2020».

У 2019 р. компанія «МакДональдз Юкрейн ЛТД» нагороджена почесним дипломом Київської міської державної адміністрації у номінації «За найбільший внесок у розвиток сфери обслуговування у 2019 р.» акції «Інвестор року».

Розглянемо особливості кадрової політики, яку застосовує компанія «МакДональдз Юкрейн ЛТД» у своїй діяльності.

МакДональдз дотримується українського трудового законодавства та надає рівні й справедливі можливості всім людям, які працюють у компанії або прагнуть працювати в ній. Всі співробітники мають однакові перспективи кар'єрного зростання і збільшення заробітної платні незалежно від статі, сімейного стану, віросповідання, національної приналежності та віку.

На роботу в заклади МакДональдз беруть, як правило, людей віком від 18 років. Далі вік не має значення, головне, щоб це були товариські та енергійні люди, які вміють і хочуть працювати в команді, відповідальні й орієнтовані на задоволення відвідувачів.

Гнучкий графік роботи в закладах МакДональдз встановлено з урахуванням побажань та можливостей самих працівників.

МакДональдз дотримується політики безпеки та охорони праці – це, передусім, безпечні умови праці. Усі робочі місця в МакДональдз відповідають вимогам техніки безпеки і санітарним нормам.

Кімнати для відпочинку, роздягальні та душові мають необхідне обладнання. Постійно здійснюється контроль за станом обладнання, робочих місць і підсобних приміщень.

У рамках політики відкритих дверей співробітники компанії завжди мають можливість передати керівництву компанії свої коментарі, задати запитання та отримати оперативні відповіді.

Усі нові співробітники проходять спеціальну програму орієнтації, яка допомагає у перші дні роботи.

У компанії цілодобово працює гаряча телефонна лінія. Кожен працівник може скористатися нею і отримати відповіді на свої запитання.

Також компанія розробила та впровадила програму «Особистий лист», у рамках якої працівники можуть особисто звернутися до будь-кого з керівників «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

Щороку незалежна соціологічна агенція проводить анонімне опитування працівників компанії. За результатами цього опитування, 2020 року 95% працівників закладів задоволені роботою в компанії (додаток А).

Компанія «МакДональдз Юкрейн ЛТД» надає всім співробітникам рівні можливості кар'єрного зростання і досягнення найвищих посад у компанії. Саме на це спрямована інтенсивна безкоштовна програма розвитку співробітників усіх рівнів, що організовується та оплачується компанією.

Майже 70% керівників компанії розпочинали свою роботу простими працівниками МакДональдз (додаток Б).

Компанія використовує систему навчання, завдяки якій кожен член бригади ресторану без спеціальної освіти за 1,5-2 роки може стати менеджером МакДональдз. Ця система складається із курсів, які відвідують майбутні менеджери, та навчання «пліч-о-пліч» безпосередньо в закладах.

Для директорів та консультантів закладів МакДональдз пропонує низку міжнародних курсів, що відбуваються в міжнародних центрах навчання менеджерів МакДональдз.

Організацію та функціонування системи мотивації працівників розглянемо на прикладі діяльності Сумської філії компанії «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

2.2 Мотивація та стимулювання працівників як елемент кадрової політики в компанії «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Позитивними сторонами кадрової роботи в процесі мотивації працівників в МакДональдз є:

- безкоштовне навчання після влаштування та під час подальшої роботи;
- нагородження подарунками переможців регулярних змагань серед працівників;
- програма оцінки робочих показників, яка сприяє розвитку професійних навилків;

За результатами оцінки робочих показників, працівники отримують піврічну премію та регулярне підвищення заробітної плати.

- обрання найкращого співробітника за підсумками робочих показників у кожному закладі щомісяця і нагородження його подарунком від імені кампанії;
- 50% знижка на обід;
- безкоштовна уніформа;
- безкоштовний медичний огляд працівників;
- нагородження подарунками з символікою МакДональдз усіх співробітників, котрі пропрацювали в компанії один, три, п'ять та десять років;
- подарунок на день народження ;

- добре обладнана кімната відпочинку для обідніх перерв - з телевізором та відеомагнітофоном.

МакДональдз реалізує цілу низку програм для працівників :

- заходи для співробітників: дискотеки, літні та новорічні вечірки, солодкі дні, неформальні зустрічі всього колективу для обговорення цілей та досягнень тощо;

- всеукраїнське змагання серед працівників МакДональдз «Усі зірки», присвячене Олімпійським іграм. Переможці здобувають суперподарунок – поїздки на Олімпійські ігри. Переможці мають нагоду попрацювати в міжнародній команді МакДональдз в Олімпійському містечку (унікальна можливість обмінятися досвідом з колегами і зустрітися з всесвітньовідомими спортсменами), а також тиждень спеціальної програми відпочинку у найбільш мальовничому куточку країни проведення Олімпійських ігор. На Олімпійських іграх вже побували 11 співробітників МакДональдз;

- можливість отримувати додаткову матеріальну допомогу в рамках програми «Твоя стипендія» для тих, хто успішно поєднує роботу з навчанням;

- день подяки працівникам, який уже став традиційним святом для компанії «МакДональдз Юкрейн ЛТД». День подяки працівникам – це нагода ще раз подякувати співробітникам компанії за самовіддану та наполегливу працю;

- конвенція директорів закладів МакДональдз стала традиційним засобом спілкування та знайомства керівників закладів компанії між собою та зі співробітниками центрального офісу. Учасники підбивають підсумки своєї роботи, отримують нові знання на цікавих лекціях, а також просто відпочивають і спілкуються один з одним (додаток В).

Розглянемо складові елементи функціонування системи матеріальної мотивації в компанії МакДональдз.

Дана організація забезпечує конкурентоспроможну заробітну плату для всіх працівників. Щороку проводиться аналіз конкурентоспроможності заробітної плати.

У МакДональдз існують дві системи оплати:

- погодинна;
- оклади.

Працівники закладів МакДональдз отримують плату погодинно, а менеджери закладів та співробітники центрального офісу – оклад. Додатково співробітники отримують бонус до погодинної заробітної плати (окладу) в залежності від результату атестації від 5% до 15%.

Існує ціла низка програм, які показують працівникам, що вони потрібні цій компанії. Визначимося з ними:

- у компанії МакДональдз в Україні працює близько 10000 співробітників;
- понад 70 працівників відсвяткували свій 10-річний ювілей роботи в компанії;
- понад 150 українських керівників середньої та вищої ланки пройшли навчання в Університеті Гамбургерології в м. Оук Брук (США) або в Мюнхенському центрі навчання;
- програма навчання керівника високого рівня розрахована на майже 2000 годин і коштує компанії близько 4000 доларів США за одну людину;
- 2021 року у навчальних курсах та семінарах взяли участь понад 5900 працівників компанії;
- у кожному закладі існує команда навчання співробітників, яка впроваджує спеціально розроблений для даного закладу план навчання;
- 80% директорів закладів МакДональдз починали працювати як члени бригади МакДональдз;
- згідно з останнім опитуванням працівників, 95% задоволені роботою в компанії;

- щороку понад 50 співробітників-студентів отримують стипендію від компанії;
- для 60% співробітників МакДональдз – перше місце роботи.

Вже вп'яте компанія МакДональдз проводить всеукраїнський конкурс «Твоя стипендія», підтримуючи та нагороджуючи тих працівників, які вдало поєднують роботу з навчанням.

У 2021 році 57 працівників МакДональдз України змогли отримати стипендії. Умови програми передбачають написання есе на запропоновані теми, які потім перевіряються компетентним журі та обираються найкращі роботи.

Щороку талановита молодь з усіх МакДональдз України бере участь у цьому заході, демонструючи своє володіння словом та своє прагнення досягти найкращих результатів. Так, у 2020 році за підсумками конкурсу «Твоя стипендія» автори 55 найкращих есе отримали почесні грамоти та стипендії у розмірі 17000 гривень в урочистій атмосфері, в присутності батьків та близьких переможців, керівництва компанії, офіційних осіб та преси.

Компанія МакДональдз здійснюючи свою мотиваційну політику притримується наступного правила: «Наші працівники – це наша гордість та майбутнє нашої країни!».

Розглянемо систему мотивування, яка застосовується в МакДональдз на прикладі мотиваційної програми «МакБакси: перезавантаження» в 2021 році.

З 26 березня по 31 грудня 2021 р. у всіх ресторанах МакДональдз стартувала мотиваційна програма «МакБакси: перезавантаження» для заохочення працівників і менеджерів ресторану за відмінну роботу.

Програма проводиться у всіх відділеннях ресторану МакДональдз і України.

Метою проведення програми є :

- можливість заохотити за відмінну роботу всіх працівників і менеджерів і вручити моментальну нагороду;

- підвищення рівня мотивації й ступеня задоволеності співробітників;
- підтримка проектів МакДрайв, Operations Excellence, Hospitality , локальних змагань у МакДональдз .

Програма «МакБакси: перезавантаження» має наступні переваги:

- тривалий строк проведення 26.03.2021 –31.12.2021;
- розмаїтість призів;
- проста техніка проведення;
- наявність елемента лотереї в механіку програми;
- програма охоплює всі категорії працівників ресторанів – ЧБР, касирів, адміністративних асистентів, хостесс, механіків, інструкторів, начальників дільниці, асистентів, що дає можливість кожному одержати заслужену нагороду й виявитися в числі призерів.

Відповідальність за проведення програми несе директор ресторану. До визначення переможців за цією програмою ставляться об'єктивно, ураховують реальні досягнення працівників і менеджерів, фальсифікація будь якого роду є неприпустимою.

Купюри МакБакси являють собою документи суворої звітності. Факт видачі призу повинен бути зафіксований у Таблиці обліку видачі МакБаксів.

Відповідно до наведених нижче критеріїв, рішення про нагородження працівника будь-якої категорії приймає директор ресторану або менеджер зміни, а рішення про нагородження менеджерів — тільки директор ресторану.

Призи видає директор ресторану або менеджер поточної зміни.

Щоденні критерії охоплюють повсякденну роботу всіх співробітників на всіх ділянках роботи в ресторані: кухня, зал, прилавок, МакДрайв, зовнішня територія, хостессинг, нічна зміна, адміністративна робота, виконання обов'язків касира, ведення зміни, виконання менеджерами вторинних обов'язків.

За виконання роботи по встановленим критеріям працівникам видають скетч - карти, так звані МакБакси.

Три працівника ресторану, які за весь рік заробили найбільшу кількість МакБаксів одержують головні призи програми:

Приз №1 - Музичний центр.

Приз №2 – DVD - плеєр

Приз №3 – Радіотелефон

Три менеджера кожного петча консультанта по виробництву, які за весь рік заробили найбільшу кількість МакБаксів, одержать цінні подарунки (додаток Г).

Таблиця 2.1 – Критерії нагородження працівників

№	Критерії	Коментарі
1	Перемога в змаганні, організованому у МакДональдз	Нагородження працівника за будь-яке змагання, організоване у МакДональдз
2	Відмінна теоретична підготовка, оцінена найвищим результатом квартального тесту.	При проведенні щоквартального тестування за Топ-тест серед всіх працівників ресторану.
3	П'ять 100%-вих КЛН підряд.	Відповідальний за проведення програми відслідковує кількість 100% КЛН по crew tracing form.
4	Значний внесок у роботу МакДональдз	Приклади: - активна участь у підготовці й проведенні ЛРМ-заходів у МакДональдз; - постійна участь у роботі групи активності персоналу й мотиваційній групі МакДональдз; - відмінний результат роботи на зміні, допомога в підготовці змагання «Весна»; - «А» - результат проведеного Р- фактору (для адміністративного асистента), відмінний результат кеш-аудиту (для касира); - відмінний результат фінансового аудита (для адміністративного асистента, касира) і т. д.

Таблиця 2.2 – Критерії нагородження менеджерів

№	Критерії	Коментарі
1	Результат MVR. SOR. FOR, не нижче цільових показників у бізнес-плані.	
2	Значний внесок у роботу МакДональдз	Приклади: ресторан перебуває в трійці лідерів у змаганні «Таємничий відвідувач»; виконані планові показники в змаганнях «Весна», «Мкдрайв», «Дні народження в МакДональдз»; у показниках бакстабільності жодного позитивного результату; А- результат проведеного Р- фактора й т. д.

Якщо у фіналі кілька претендентів наберуть однакову кількість МакБаксів, вони беруть участь у додатковому змаганні, за результатами якого й будуть визначені власники головних подарунків програми.

Проведення оголошення переможців і вручення головних призів буде здійснюватися наприкінці року на загальних зборах ресторану або на Новорічній вечірці. Сама лотерея буде виглядати святково, а не буденно.

Директор ресторану більш-менш рівномірно розподіляє видачу купюр працівникам/менеджерам як у часі, щомісяця, так і серед менеджерів, які беруть участь у роздачі карток, щоб уникнути ситуації, коли в середині року всі призи будуть роздані. Так, наприклад, для ресторану, що одержав 120 призів на рік, середня кількість призів, видаваних на місяць, становить близько 12 штук.

Новий працівник може без коливань включитися в програму й має всі шанси із приз.

Успіх проведення й ефективність витрат на дану програму мотивації залежать від ступеня її інформаційної підтримки, того, наскільки повно працівники й менеджери будуть інформовані про неї.

Протягом усього року відповідальний за проведення й інформаційну підтримку програми веде Аркуш рейтингу працівників. Цей аркуш складається

на основі Таблиці обліку МакБаксів. У ньому повинен бути список працівників ресторану, дата видачі, прізвище менеджера, що видавав МакБакси, і сума карток, отриманих працівником.

Дана процедура дозволяє контролювати весь процес видачі призів. Менеджер, що видав гроші, заносить інформацію (кому, дата, своє прізвище) у шифт-лог, а відповідальний за програму на щотижневій основі переносить цю інформацію в Таблицю обліку видачі МакБаксів.

Окрім цієї мотиваційної кампанії в ресторані також проводяться і інші мотиваційні заходи. Розглянемо їх.

Мотиваційний захід «Максимум гостей у наших ресторанах».

Метою змагання було обслуговування максимальної кількості відвідувачів на одну касу в період з 12.00 до 18.00. Кожний працівник, що стояв на касі з 1.09 по 30.09 та обслужив найбільшу кількість відвідувачів (щотижневий результат) одержує премію в розмірі 5000 гривень.

А самий активний, швидкий і точний працівник, що зробив максимум GC на касі одержує самартфон.

Ще одна програма мотивації, яку застосовують в ресторані – це «Нічний дозор». Її учасниками є механіки й працівників нічної зміни, які займаються прибиранням ресторану. Конкурс проводиться на нічній зміні. Для організації проведення змагання використовують 20 фішок (у якості «фішок» використайте прапорці Post - It) ховаються на ділянці прибирання працівника.

Завдання працівника – протягом зміни прибрати ділянку й знайти всі фішки.

Методика підведення підсумків за даною мотиваційною системою:

- результат кожного працівника - кількість знайдених «фішок»;
- результати по кожному із критеріїв виражаються у відсотках:

а) середній % по КЛНам (нічна зміна) від менеджерів – звичайна система

- б) результат Чека-аркуша прийом нічної зміни:
- якщо всі пункти виконані – 100%.
 - якщо є недоліки, використовують формулу:

$$\frac{(\text{кількість пунктів, що перевіряють} - \text{кількість негативних пунктів}) \cdot 100\%}{\text{кількість пунктів, що перевіряють}} \quad (2.1)$$

- в) результати конкурсу «Знайди фішку»
- $$\frac{(20 - (x \text{ знайдених фішок})) \cdot 100\%}{20} \quad (2.2)$$

- г) результат теоретичного тесту – звичайна система.

Коли отримується результат по кожному критерію, розраховується результат для кожного працівника, використовуючи формулу:

$$\text{КЛН} + \text{Чек} - \text{листки} \times 0,4 + \text{«Знайди фішку»} + 0,1 + \text{Тести} + 0,1. \quad (2.3)$$

Після підведення підсумків проводиться нагородження з використанням призів.

1 місце:

- значок «Кращий на нічній зміні»
- футболка чорного кольору «Я це люблю».

2 місце та 3 місце:

- картка учасника програми «Влучай у ціль!»

Також у 2021 році МакДональдз повторно проводила кампанію по перезапуску бренда «БігМак». У рамках проведення даної кампанії в ресторанах проводилося змагання, супер-приз якого – це можливість для трьох працівників

(по 1 працівникові від петча менеджера по виробництву) провести «День із Зіркою» – з лідерами групи ТНМК.

Змагання проводиться із застосуванням таких критеріїв відбору:

- найшвидший і акуратний гарнір 4-х сандвічів БігМак;
- найкращий вірш про БігМак;
- хто швидше скрутить 10 кілець для сандвіча БігМак;
- хто швидше й акуратніше запакує 4-и сандвіча БігМак.
- найбільша кількість рифм до слова БігМак, які написані за 1 хвилину.

Отже, виконане дослідження функціонування системи мотивації на прикладі конкретного підприємства дає підстави зробити такі висновки:

- системи мотивації є важливою частиною менеджменту;
- мотиваційні теорії є цінним джерелом для практиків-керівників у сфері формування ефективного механізму мотивації праці з урахуванням розвитку ринкової економіки;
- способи управлінських впливів на активізацію персоналу різні, але направленість їх одна на досягнення поставлених цілей організації;
- концепція збагачення праці з позицій економічного і психологічного аспектів полягає у створенні ефективної мотиваційної системи, яка підвищує значимість роботи і забезпечує можливість посадового і професійного зростання, а також прояву творчих здібностей особистості.

РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В КОМПАНІЇ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН» В М. СУМИ

3.1 Удосконалення системи мотивації у ресторані швидкого харчування «МакДональдз Юкрейн»

Оплата праці ще минулого століття перестала бути головним чинником мотивації. У нестабільних економічних умовах керівники та фахівці з управління персоналом змушені постійно винаходити нові засоби стимулювання. З одного боку, нестандартні методи мотивації персоналу справді можуть допомогти виграти «битву за уми», з іншого – для фахівця, невдоволеного розміром оплати, вони будуть слабкою втіхою.

Грамотне управління персоналом – це не лише вміння керувати, заохочувати та карати. Насамперед, це:

- вміння утримувати найцінніших співробітників;
- сприяти зростанню кожного члена команди;
- зберігати зацікавленість працівників компанії у її процвітанні.

В даний час багато висококваліфікованих фахівців можуть дозволити собі вибирати роботодавця не лише за критерієм заробітної плати, але й за умовами праці. Керівники та кадрові фахівці, у свою чергу, зацікавлені в тому, щоб залучити та утримати такого кандидата. Представники сучасного бізнесу часто використовують нестандартні методи мотивації персоналу, які, на перший погляд, здаються надто сміливими та нерозважливими. Вони будують оригінальні офіси, змінюють традиційні назви посад, забезпечують персонал можливістю виходити за межі звичного робочого процесу та проявляти себе творчо.

Як було розглянуто раніше, у попередніх розділах нашої роботи система мотивації будується на матеріальних та нематеріальних стимулах.

До матеріальних насамперед відносять зарплату, а до нематеріальних – різні соціальні пільги та заохочення.

Нестандартні методи мотивації персоналу можуть успішно використовувати обидві категорії подібних спонукаючих імпульсів. Акції з підтримки зацікавленості персоналу можуть бути як системними, тобто проводитися постійно, і одноразовими. Все це від залежить від змісту завдань, що стоять перед організацією.

Можна сміливо стверджувати, що методики мотивації персоналу найшвидше розвиваються у тих організаціях, де керівництво зацікавлене у залученні молодих креативних фахівців. Прикладом можуть бути великі ІТ-компанії, де задля утримання талановитих співробітників роботодавці не просто використовують нестандартні методи мотивації персоналу, а й вкладає дуже багато ресурсів у створення оптимальних умов праці.

3.2 Застосування нестандартних методів мотивації працівників у сфері ресторанного бізнесу

Система мотивації персоналу може бути ефективною лише в тому випадку, якщо вона відповідає потребам підприємства і здатна змінюватися залежно від них. Гнучка система завжди буде продуктивнішою, ніж комплекс стандартних методів заохочення. Застосування нестандартних методів мотивації персоналу виправдано у разі, якщо підприємство втрачає цінні кадри і не може утримати їх навіть шляхом підвищення зарплати.

Багато роботодавців стикаються із ситуацією, коли продуктивність праці падає незалежно від розмірів заробітної плати. Це свідчить, що у організації відсутня правильна система мотивації. Помилково думати, що тільки зарплата

здатна утримати спеціаліста, якщо він не зацікавлений у роботі як такій. Безумовно, гідна оплата праці – основна та незаперечна складова мотиваційної системи. Тим не менш, вона не здатна змусити співробітника відчувати себе єдиним цілим із командою, а колектив працювати швидше і згуртовано.

Будь-яка система мотивації не повинна змінюватися спонтанно і безсистемно. Крім того, вона має бути ексклюзивною для кожної компанії. Методи стимулювання персоналу потребують постійного аналізу та розвитку. Крім цього, важливо не пред'являти системі підвищені вимоги. Навіть нові нестандартні методи мотивації персоналу не здатні одразу збільшити ефективність у кілька разів. Прозорість мотивації та її зрозумілість для всього колективу також дуже важлива, т. як призначення системи – пов'язувати інтереси персоналу та завдання бізнесу.

Якщо традиції заохочення і стимулювання персоналу не відповідають запитам організації, варто спробувати застосувати нестандартні методи мотивації персоналу. Однак при цьому слід пам'ятати, що різкі переходи з крайнощів у крайнощі можуть зашкодити бізнесу. Імовірність того, що ідеї, відпрацьовані на одному сегменті ринку, спрацюють у абсолютно іншій сфері, - вкрай мала. Те саме стосується використання методик, заснованих на особистих уподобаннях власника. Застосування нових способів стимулювання персоналу не повинно розходитися з іміджем компанії та її позиціонуванням на ринку. Кадровим фахівцям слід особливо обережно застосовувати передові нестандартні методи мотивації персоналу. Дорогі програми можуть дозволити собі лише ті, хто готовий виділяти значну частину свого бюджету на піар та створення HR-бренду. Невеликим фірмам краще зупинитись на простих, але не менш ефективних методах.

Для вітчизняного ринку характерне поступове зростання значущості роботи з персоналом. Більшість керівників приходять до розуміння того, що підвищити ефективність бізнесу в цілому можна лише в тому випадку, коли цілі

та завдання компанії відповідають потребам персоналу. Розвиток систем мотивації та застосування нових методів стимулювання поступово переходить із розряду рідкісних експериментів до загальнопоширеної практики. Наведемо кілька найцікавіших нестандартних методів мотивації персоналу, які знайшли застосування на вітчизняному ринку.

Незвичні назви посад

Найчастіше плинність кадрів пов'язана з незадоволеністю персоналу своєю роботою. Якщо працівник не вважає свою роботу престижною, не усвідомлює її важливість і не отримує задоволення від добре виконаної роботи, він рано чи пізно зіткнеться з професійним вигорянням. Деякі керівники знайшли спосіб подолати ці симптоми простою силою слова. Перейменувавши стандартну посаду, можна отримати несподівані результати. Так, наприклад, адміністратор кафе може носити горде звання «господині кафе». Найвідоміший зарубіжний приклад – «генії» у компанії Apple. Фактично, ці співробітники виконують обов'язки консультантів, але гучне найменування займаної посади наголошує на їхньому престижному статусі. Аналогічні нестандартні методи мотивації персоналу працюють і щодо цілих підрозділів фірми. Наприклад, Уолт Дісней назвав пральні в парках розваг «текстильними службами», що допомогло позбавити підлеглих від відчуття непрестижності роботи, що виконується.

Оцінка персоналу: чи він мотивований працювати ефективно.

Нестандартний підхід до організації робочого простору

Створення оригінальних офісів, орієнтованих насамперед на співробітників, стає трендом сучасного інноваційного бізнесу. При цьому йдеться не тільки про нестандартний інтер'єр, що різьчить відрізняється від звичного офісу типу «open space», а й про організацію відпочинку підлеглих. Створення незвичайного робочого простору поступово випадає із категорії нестандартних методів мотивації персоналу. Деякі фірми влаштовують зони

відпочинку для персоналу, організують корпоративні бібліотеки, спортивні зали, кафе та ресторани. Хтось йде ще далі і запрошує на роботу кваліфікованих шеф-кухарів або просто забезпечує свою команду всім необхідним для того, щоб пообідати або перекусити, не виходячи з офісу. Компанія Yota щомісяця влаштовує для своїх працівників день поза офісом, коли весь персонал працює на свіжому повітрі або в кафе. Єдиною вимогою до місця є наявність Wi-Fi.

Що найкраще підвищує мотивацію? Правильна корпоративна культура.

Турбота про сім'ї

Одним із найпоширеніших нестандартних методів мотивації персоналу можна назвати поширення корпоративної культури на сім'ї своїх працівників. Як приклад можна навести спортивні змагання, туристичні заходи, корпоративні виїзди та творчі конкурси, в яких можуть брати участь не лише працівники, а й члени їхніх сімей. Деякі підприємства, персонал яких переважно не старше 30-35 років, організують для дітей співробітників корпоративні дитячі садки. Жінки, які у декрет, отримують можливість швидше повернутися працювати. Молоді батьки – рідше беруть відпустку для догляду за дитиною. Такі методи як підвищують лояльність персоналу, тау і поширюють цінності компанії за її межами.

Ігрові прийоми у робочих процесах

Для багатьох фірм, штат яких представлений молодими фахівцями, гейміфікація повсякденної роботи може підвищити мотивацію персоналу. Прикладом ігрової методики може бути створення корпоративної валюти компанії. Подібні методи стимулювання перебувають на межі нематеріальної та фінансової мотивації. З одного боку, співробітники залучаються до ігрового процесу, отримуючи премії у корпоративній валюті за певні досягнення у роботі:

- своєчасне оформлення звітності;
- виконання плану тощо.

З іншого боку, персоналу дається можливість витратити отримані бонуси на цілком реальні речі:

- абонемент у спортивний зал або басейн;
- сертифікат на відвідування салону краси або навіть на туристичну подорож.

Ігрові методи, безперечно, відносяться до нестандартних методів мотивації персоналу. Незважаючи на те, що вони можуть здатися надто незвичайними, їхнє застосування здатне підняти лояльність персоналу та підвищити його ефективність.

Мотивація персоналу – відомий інструмент спеціалістів HR. Мотиваційні системи створюються в компаніях, які бажають створити сприятливу атмосферу для роботи та зменшити плинність кадрів. Найчастіше, премії та підвищення заробітної плати не в змозі зупинити існуючі негативні процеси. І тут керівництво використовує нестандартні методи мотивації персоналу. Проте слід пам'ятати, що вони не є панацеєю для будь-яких можливих ситуацій і їх застосування пов'язане з певним ризиком. Перш ніж змінювати мотиваційну систему та винаходити нові інструменти, потрібно обов'язково проаналізувати обстановку, з'ясувати, чому основні потреби співробітників не співпадають із завданнями бізнесу, а вже після цього приймати рішення щодо впровадження нових методів.

ВИСНОВКИ

На даний момент тема мотивації трудової діяльності персоналу в організації є однією з провідних в управлінні «трудовим капіталом», тобто працівниками підприємства. Ще недавно на першому місці у персоналу стояли потреби в матеріальній мотивації своєї праці, останнє десятиліття часто випереджають не матеріальні потреби, а задоволеність працею. Працюючі люди хочуть отримувати моральне задоволення від праці, мати цікаву роботу, отримувати нові знання, розвивати вміння, удосконалюватися як особистість. Мотивація трудової діяльності персоналу є однією з дисциплін, що викладаються у вузах для економічних та управлінських спеціальностей, спрямованих на знайомство не лише з теоретичними основами, а й з механізмами управління мотивацією та вивчення її представленості залежно від різних факторів, що на неї впливають.

При дослідженні мотивації трудової діяльності персоналу в теоретичній частині нашої роботи були проаналізовані та представлені науково-теоретичні поняття мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві, як способи управління «людським капіталом», які мають спільну мету, спрямовану на розвиток організації.

Мотивація праці персоналу – це «стратегія», а стимулювання – «тактика» трудової діяльності персоналу підприємства. Аналіз трудової мотивації показав, що немає єдиної та універсальної теорії, яка підходила для всіх організацій, корпорацій, галузей, отже, необхідна гнучка система мотивації, яка б відповідала сучасному виробництву та завданням, що є у нього.

Одні вважають мотивацію праці «процесом» досягнення мети організації, інші «процесом» задоволення власних потреб, або процесом впливу на персонал сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. І той, і інший підхід правомірний. Представлені в даній роботі дослідження можуть стати основою для побудови

моделі управління мотивацією в закладах громадського харчування, оскільки ми бачимо чітку орієнтацію на цінності працівників, що є дієвим механізмом підвищення ефективності праці. Саме цінності та їх схожість, а не вік формують та визначають покоління. Цінності діють непомітно, але багато в чому визначають поведінку на робочому місці.

У роботі також представлені види і методи мотивації праці персоналу на підприємстві, які можна використовувати для підвищення професійної та особистої ефективності працівника.

У проведених та представлених дослідженнях показано, що висока вмотивованість працівників одна з важливих складових ефективної та конкурентоспроможної діяльності підприємства, що виступає необхідною умовою адаптованості працівника до того середовища, в якому він перебуває. Встановлено, що на мотивацію працівників впливає вік, стаж роботи, а також наявність в організації лідера, який формулює цілі та завдання праці. Молоді спеціалісти мають виражену зовнішню мотивацію, у той час як фахівці з досвідом роботи понад 10 років внутрішню, яка не обмежується бажанням отримати цікавий проект, а ще й прагненням отримати визнання та підтвердження потреби та значущості.

Ця робота, заснована на комплексному підході до дослідження та розвитку мотивації праці персоналу в організації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик: Навч. посібн. для ВНЗ. — К., 2017. — 316с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. — Тернопіль: Лілея, 2014. — 292с.
3. Анискин Б. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2006. — 136с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 2007. — 519с.
5. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. — 207с.
6. Аткинсон Р. Менеджмент : теорія та практика. К. КНЕУ.2018. — 613с.
7. Беме Г., Хен Р. Как руководить людьми — практика менеджмента на предприятии. — Бад-Гарцбург, 2009. — 412с.
8. Білоус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. — К.: Знання, 2015. — 140с.
9. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Научные методы управления. — К.: Наукова думка, 2018. — 248с.
10. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учеб. для вузов. — М., 2008. — 392с.
11. Виноградський М. Д. Управління персоналом . К. Істина. 2017. – 500 с.
12. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М., 2008. — 283с.
13. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 2003. — 384с.
14. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич., Львів: БаК, 2017. — 624с.
20. Гурней Б. Введение в науку управления: Пер. с франц. — М.: Прогресс, 2010. — 432с.

21. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2013. — 832с.
22. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Экономика, 2014. — 423с.
23. Друкер П. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Уч. пос. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2020. — 398с.
24. Дункан Джек. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджменте и управленческой практики. — М.: Издательство «Дело», 2005. — 274с.
25. Егоров Ю. Н., Варакута С. А. Планирование на предприятии. — М., 2011. — 176с.
26. Економіка та менеджмент Навч. посібник / Під ред. проф. О. Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2019. — 828с.
26. Завадський Й. С. Менеджмент Вид. 2-е. — К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2018. — 542с.
28. Іванова І. В. Менеджер — професійний керівник: Навч. посіб. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. — 107с.
29. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. — 247с.
30. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебник. — Минск: ЗАО «Экономпресс», НПЖ «ФУА», 2003. — 284с.
31. Казанцев А. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса. — М., 2006. — 252с.
32. Казанцев А. К., Подлесных В. И. Серова Л. С. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 367с.
33. Казмерчук Н. Мотивация труда: уважение к человеку К. Инфра. 2012. — 519с.
34. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда: Учеб. пособие для вузов. — М., 2014. — 576с.

35. Кісельов А. П. Теорія і практика сучасного бізнесу. — К.: Лібра. 2004. — 207 с.
36. Князев С. Управление. Искусство, наука, практика. — Минск: Армита-Меркет, 2009. — 512с.
37. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібн. — К.: КНЕУ, 2018. — 224с.
38. Коротков З. М. Концепция менеджмента: — М.: Издательско-Консалтинговая Компания «ДеКА», 2017. — 304с.
38. Кравченко А. История менеджмента. Учебное пособие. М.: Академический проект, 2007. — 352с.
39. Кредисова А. История учений менеджмента. — К.: ВИРА-Р, 2012. — 336с.
40. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2019. — 556с.
41. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. Кондор. 2020. — 304с.
42. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. — Львів: «Центр Європи», 2020. — 176с.
43. Курочкин А. С. Управление предприятием: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2018. — 144с.
44. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. - Суми: ВТД «Університетська книга, 2004. – 592 с.
45. Лук'янихін В.О., Лук'янихіна О.А, Кіясова І.О. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. - 2008 - essuir.sumdu.edu.ua
46. Лук'янихін В.О., Лук'янихіна О.А, Колесник І.В., Хамлика К.О. Стимулювання персоналу державної служби України з питань праці до впровадження міжнародного досвіду в управлінні охороною праці. - Право і безпека.-2021.-№ 1 (80). - С. 42-48

47. Лук'янихін В.О., та інш. Sergii Kholod, Valentyna Pavlova, Anhelina Spitsyna, Yuliia Maistrenko, Oksana Anufrieva, Vadym Lukianykhin Transformation of the Personnel Management System in the Conditions of Digitalization of HR Processes. - 2021/7/20. - Studies of Applied Economics. – Том 39, № 6.
48. Мескон М. Х., Альберт М., Хеддоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2012. — 702с.
49. Нагаев В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект): Навч. посібник. — Харків, 2019. — 632с.
50. Папирян Г. А. Основы практического менеджмента: Учеб. пособие. — М., 2011. — 288с.
51. Пастухова В. В. Вибір оптимальної стратегії підприємства . К. Каравела. 2019. — 548с.
52. Подсолонко Е. Менеджмент: теория и практика. — К.: Вища школа, 2017. — 367с.
53. Поршнев Н. В. Управление организацией: Учеб. для вузов. — М., 2008. — 669с.
54. Радугин А. А. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. — М., 2010. — 432с.
55. Саакян А. К. Управління персоналом. —К., Брама, 2018. — 642с.
56. Савельєва В. С. Управління персоналом. — К., Професіонал, 2017. — 335 с
57. Сладкевич В. Мотивационный менеджмент. — К.: МАУП, 2017. — 112с.
58. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации: Учеб. для вузов. — М, 2013. — 248с.
59. Терещенко В. І. Наука керувати. — К.: Знання, 2014. — 664с.
60. Щекин Г. Менеджмент персонала предприятия. Учебное пособие. М.: Дело, 2010. — 272с.

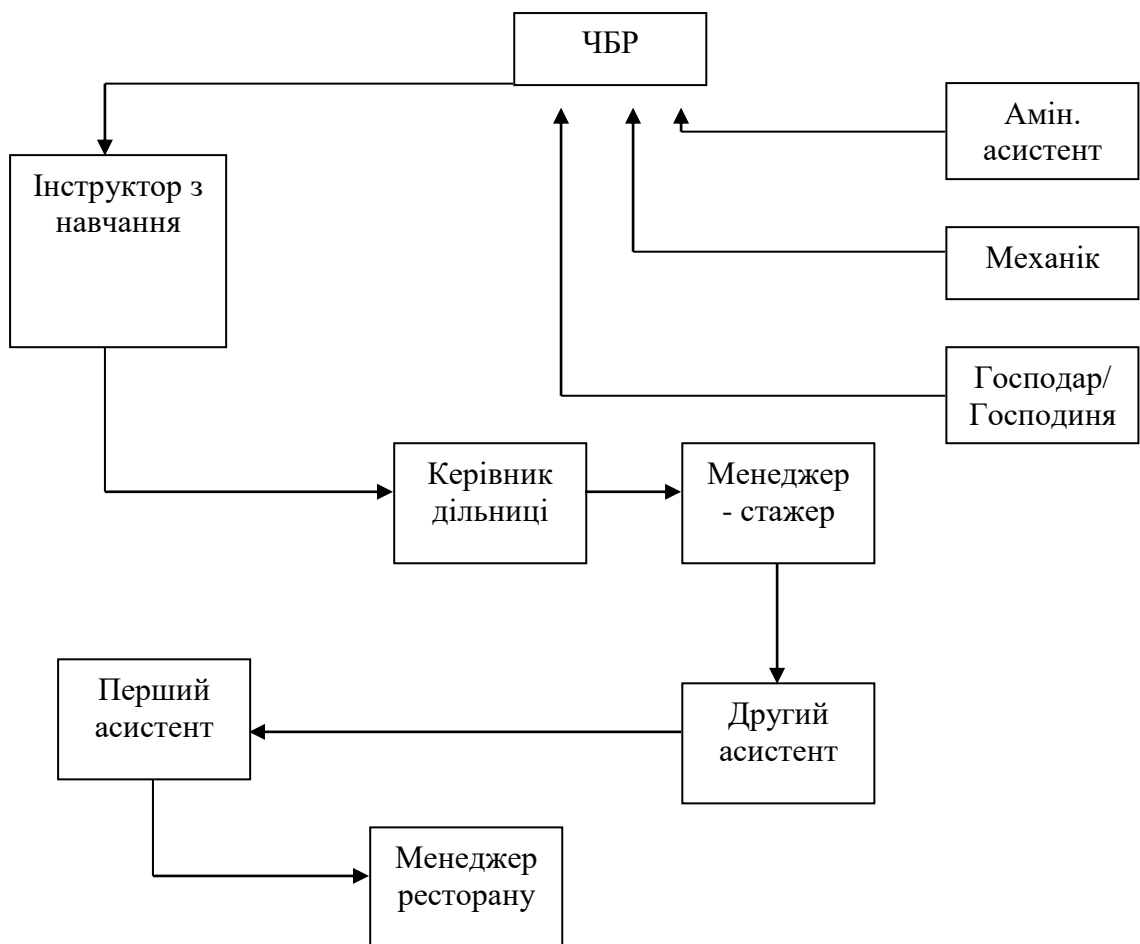
ДОДАТОК А

**Бланк застосування анкетного опитування для виявлення ступеня
вмотивованості працівників**

	В нашому ресторані :	Так	Не знаю	Ні
1.	Ви відчуваєте себе членом єдиної команди			
2.	Чи впевнені Ви, що обслуговуєте таємного відвідувача на 100%			
3.	Якщо Вас не влаштовує розклад, , що саме :			
а)	час роботи			
б)	вихідні			
в)	кількість робочих днів			
г)	кількість вихідних			
д)	інше			
4	Які мотиваційні програми Вас зацікавили б:			
а)	похід в кінотеатр			
б)	похід в театр			
в)	похід в басейн			
г)	похід на лижну базу			
д)	інше (вказіть що саме)			
5.	Навчання в ресторані проходить на високому рівні:			
а)	чи отримали Ви достатню кількість знань при початковому навчанні			
б)	чи отримали Ви достатню кількість знань при перехресному навчанні			
6.	Чи завжди інструктори допомагають при вирішенні складних питань .			
7.	Чи вважаєте Ви, що Вам потрібне додаткове навчання			
8	Як Ви вважаєте, в більшості випадків менеджери прохають чи приказують			
9.	Чи відчуваєте Ви, що Вас цінують як працівника			
10.	Який приз Ви хотіли б отримати в змаганнях			
11	Чи плануєте Ви залишити компанію в найближчий час			

ДОДАТОК Б

Схема побудови кар'єри працівника як елемент системи мотивації в компанії «МакДональдз Юкрейн Лтд»



Кар'єрний шлях працівника

МакДональдз «Червона Площа»

Мотиваційний календар на 2023 рік

Заходи мотивації	Січень				Лютий				Березень				Квітень				Травень				Червень			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1.Працівник місяця	0				0				0				0				0				0			
2.День іменинника				0					0							0					0			0
3. Спортивне міроприємство	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Святкування 8-ми річчя																								
5.Змагання на середній чек	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.Змагання на кращий % КЛН	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. День сім'ї									0															
8. Змагання «Весна-2023»															0	0								
9.Літня вечірка																								
10.Новорічна вечірка																								
11.Змагання ТП.				0				0				0				0				0				0
12. Змагання на кращий тест						0													0					
13. Змагання «Найчистіша станція»			0						0						0							0		
14. Найкращий нічник								0								0								
12.Змагання для хостесс										0	0	0	0											0

Січень

Ось вони люті морози й непрохідні сніги...

Хочеться тепла та ніжності

І нових змагань:

- o 01.01.2023 - З Новому роком, дітлахи!
- o Змагання для самих розумних і вмілих працівників кухні «Кухарчуки»;
- o Змагання для працівників сервісу «Найвищий середній чек»;
- o Змагання для хостес «Найвищий середній чек»;
- o Призовий конкурс «Краще Макфото» - сама оригінальна фотографія, пов'язана з Макдональдс;

Лютий

Останній місяць зими... Останні морози...

Останній сніг... Останні зимові розваги... Використаємо вільний час на повну !

- o Змагання для інструкторів «Справжній знавець»;
- o Нагородження «розумника» за Топ-тест;

Березень

Весна... Квіти... Зізнання в коханні - як це гарно.

Що може бути краще, ніж перші сонячні промені й первоцвіти, що пробиваються з-під снігу... і... змагання:

- o Саме весняне, саме жіноче, саме непередбачене свято: змагання на саме неординарне поздоровлення від чоловіків;
- o Змагання для інструкторів «Прорив»;
- o 16 березня - День Сімі працівників Макдональдс.

Квітень

Невже сніг розтанув?

Невже справжнє листя?

Невже увесь час тепло? А на душі...

- о Саме смішне, «прикольне» і неординарне свято - 1 квітня;
- о «Ідеальна доставка» - змагання для швидких і акуратних хлопців;
- о Змагання для працівників кухні «Містер Бінщик2 - беруть участь не тільки професіонали, але й бажаючі ризикнути;

Травень

Самий теплий місяць весни...

Сонячні деньки...

Ціла «гора» свят - що може бути приємніше - тільки змагання з «купою»
призів:

- о Змагання для працівників сервісу й драйву «Найвищий середній чек»;
- о Змагання для хостесс (% КЛН, спецтест, опитування працівників);
- о Змагання для кухні «ЛОТО».

Червень

Л - І- Т-О... Ви відчули кожен букву цього слова?... Ви уявили нескінченний піщаний пляж... бронзова засмага... повністю розслаблений стан... релаксація...

Але хіба такий відпочинок для нас???

Rushhh... відмінна командна робота й купа нових емоцій - от що потрібно нам! Адже так?

- о Змагання для працівників сервісу й драйву «Найбільший середній чек»;
- о Змагання для працівників сервісу «BEST CESHIER»;

Липень

Самий теплий і довгоочікуваний місяць літа, пора відпусток і супер-продаж.

Шоколадна засмага й піщані пляжі...

Сотні відвідувачів і посмішки працівників...

Жарти.. І звичайно ж змагання!

- о Змагання для працівників сервісу й драйву «Найвищий середній чек»;
- о Змагання для працівників кухні «ЛОТО»;

- о Незабутня літня вечірка.

Серпень

Останній літній місяць... Час пожинати плоди...Та звичайно ж нові змагання:

- о Змагання на найвищий чек на сервісі й драйві;
- о Змагання для хостесс (% КЛН, спецтест, опитування працівників);
- о Змагання для нічної зміни (чек-аркуш);
- о 24 серпня - День Незалежності. Відзначимо разом...

Вересень

...от і осінь... час пожинати плоди... Хтось знову за парту, а хтось збирає в школу своїх дітей - у кожному випадку події радісні й хвилюючі...

- о День знань 01.09.23 - будемо раді привітати всіх вчителів і учнів у нас у гостях;
- о Змагання для інструкторів «Всезнайка»;
- о День народження МакДональдз «Червона площа» 11.09.2023 - нам вже 11 років;
- о Змагання для працівників сервісу й драйву «Найвищий середній чек».

Жовтень

Що може бути краще теплих днів золотої осені, що минають ?..

Кольорові парки, ліс, міські алеї... Шарудливе листя під ногами, багато грибів, сумні проливні дощі... А в нас своя «золота пора»:

- о Змагання для працівників «Лото»;
- о День подяки працівників;
- о 5 жовтня - День народження засновника нашої компанії Рея Крока.
- о Змагання для сервісу «Лото».

Листопад

Проливні дощі... Сиро... Холодно й сумно...

Але чи варто засмучуватися?! Для дружної, веселої й невтомної команди нові змагання:

- o «Найвищий середній чек на сервісі й драйві»;
- o Змагання для кухні «Професіонал»;
- o Змагання для нічної зміни;
- o Змагання в рамках програми «Всесвітній день допомоги дітям».

Грудень

От і настала зима... перший сніжок... морозець... лижня... весела компанія...

І, звичайно ж нові змагання:

- o Призовий конкурс «Краще МакФото» - найоригінальніша фотографія, пов'язана з Макдональдс;
- o Найприкольніша новорічна вечірка 19.12.21;
- o Змагання для хостес – «Місс Доброзичливість»;
- o «Найвищий середній чек на сервісі та Драйві».

ДОДАТОК Г

Перелік призів за отриману кількість МакБаксів

Найменування призу	Кількість	Вартість в МакБаксах
Реглан	6	2
6 чашок та блюдоць	1	2
Сумка дорожня	2	2
Надувний матрац	2	2
Чашки з підставкою	2	2
Рюкзак	2	2
Рюкзак – холодильник	2	2
Ліхтарик	2	2
Парасолька	2	1
Парасолька – палиця	3	1
Годинник настінний	2	1
М'яч волейбольний	2	1
М'яч футбольний	1	1
Ковдра	3	1
Фотоальбом	3	1
Радіо – рамка- годинник	3	1
Футболка	6	1
Надувне крісло	1	1
Сумка – холодильник	1	1
Годинник електронний	2	1