

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему Система мотивації та стимулювання праці персоналу ресторанного підприємства (на прикладі ресторану «McDonald's»)

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

The system of Personnel Motivation and Stimulation of a Restaurant Enterprise  
(on the example of the Restaurant "McDonald's")

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,  
групи гр. 6.0730-гктс  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та  
туристичного сервісу

Д.В. Галібова

Керівник проф. каф. П,МОтаЛ, проф., д.е.н. Л.М. Бухаріна  
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. Т.С. Павлюк

Запоріжжя  
2024

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Талібової Дар'ї Віталіївни

1. Тема роботи Система мотивації та стимулювання праці персоналу ресторанного підприємства (на прикладі ресторану «McDonald's»). керівник роботи Бухаріна Людмила Михайлівна, д.е.н., професор, затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_
2. Строк подання здобувачем роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:  
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.  
1 Розділ - теоретичні аспекти поняття та значення мотивації та стимулювання персоналу – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття мотивації та стимулювання праці персоналу; 1.2 Класифікація основних видів мотивації праці на підприємствах; 1.3 Особливості мотивації персоналу ресторанного бізнесу; 2 Розділ – аналіз системи мотивації в ресторані «mcdonald's» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика компанії «McDonald's»; 2.2 Дослідження системи мотивації персоналу компанії «McDonald's»; 2.3 Результативність застосування системи мотивації персоналу у ресторанах мережі «McDonald's»; 3 Розділ – можливості використання досвіду мотивації та стимулювання працівників компанії

«mcdonald's» для використання в інших ресторанных закладах – складається з 2 підрозділів: 3.1 Основні проблеми системи стимулювання працівників різних закладів ресторанного бізнесу; 3.2 Рекомендації та практичні можливості вдосконалення системи мотивації у ресторанному бізнесі на прикладі «McDonald's».

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ Д.В. Талібова  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Л.М. Бухаріна  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Система мотивації та стимулювання праці персоналу ресторанного підприємства (на прикладі ресторану «McDonald's»): 44 сторінок, 4 таблиці, 2 рисунки. Перелік посилань нараховує 28 найменування.

Предмет дослідження: особливості та закономірності формування та функціонування системи мотивації та стимулювання праці персоналу на прикладі ресторану «McDonald's».

Об'єкт дослідження: система мотивації та стимулювання праці персоналу ресторанного підприємства.

Мета роботи: дослідити систему мотивації та стимулювання праці персоналу ресторану «McDonald's», визначити її сильні та слабкі сторони, розробити та обґрунтувати рекомендації щодо її вдосконалення.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи полягає у тому, що в сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку ресторанних послуг ефективна система мотивації та стимулювання праці персоналу стає одним з ключових факторів успішного функціонування будь-якого ресторанного підприємства. Від рівня мотивації працівників залежить не лише якість обслуговування клієнтів, а й загальна продуктивність роботи ресторану, його конкурентоспроможність та фінансові результати.

СИСТЕМА, МЕНЕДЖМЕНТ, КОНКУРЕНЦІЯ, РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС, ПРОДУКТИВНІСТЬ, СОЦІАЛЬНІ ПОСЛУГИ, MCDONALD`S, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

## ABSTRACT

Qualification work: «The system of motivation and incentives for the staff of a restaurant enterprise (on the example of the McDonald's restaurant)» : 44 pages, 4 tables, 2 figure. The list of references includes 28 titles.

Subject of research: features and regularities of formation and functioning of the system of motivation and incentives for staff on the example of the McDonald's restaurant.

Object of research: the system of motivation and incentives for the staff of a restaurant enterprise.

Purpose: to study the system of motivation and incentives for the staff of the restaurant «McDonald's», to identify its strengths and weaknesses, to develop and substantiate recommendations for its improvement.

Research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance sheet, statistical analysis, grouping and summarising data, expert opinions.

The relevance of the topic of this work is that in the current conditions of fierce competition in the restaurant services market, an effective system of motivation and incentives for staff is becoming one of the key factors in the successful functioning of any restaurant enterprise. Not only the quality of customer service, but also the overall productivity of the restaurant, its competitiveness and financial results depend on the level of employee motivation.

SYSTEM, MANAGEMENT, COMPETITION, RESTAURANT  
BUSINESS, PRODUCTIVITY, SOCIAL SERVICES, MCDONALD'S, STAFF  
MOTIVATION

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

СП – структурний підрозділ;

РБ – ресторанний бізнес;

АВС - аналіз – метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості на три групи: А, В та С;

МВО – Management by Objectives – управління за цілями;

ЦК – цивільний кодекс;

КРІ – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

ФДМУ – Фонд державного майна України;

ПАТ– приватне акціонерне товариство;

HR – Human Resources – людські ресурси.

СМ – система мотивації

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ</b>	
<b>МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ .....</b>	<b>10</b>
1.1 Поняття мотивації та стимулювання праці персоналу .....	10
1.2 Класифікація основних видів мотивації праці на підприємствах .....	17
1.3 Особливості мотивації персоналу ресторанного бізнесу .....	20
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В РЕСТОРАНІ</b>	
<b>«MCDONALD'S» .....</b>	<b>23</b>
2.1 Загальна характеристика компанії «McDonald's».....	23
2.2 Дослідження системи мотивації персоналу компанії «McDonald's».....	28
2.3 Результативність застосування системи мотивації персоналу у ресторанах мережі «McDonald's».....	32
<b>РОЗДІЛ 3 МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ТА</b>	
<b>СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ «MCDONALD'S» ДЛЯ</b>	
<b>ВИКОРИСТАННЯ В ІНШИХ РЕСТОРАННИХ ЗАКЛАДАХ.....</b>	<b>35</b>
3.1 Основні проблеми системи стимулювання працівників різних закладів ресторанного бізнесу.....	35
3.2 Рекомендації та практичні можливості вдосконалення системи мотивації у ресторанному бізнесі на прикладі «McDonald's».....	38
<b>ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....</b>	<b>40</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>42</b>

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку ресторанних послуг ефективна система мотивації та стимулювання праці персоналу стає одним з ключових факторів успішного функціонування будь-якого ресторанного підприємства. Від рівня мотивації працівників залежить не лише якість обслуговування клієнтів, а й загальна продуктивність роботи ресторану, його конкурентоспроможність та фінансові результати.

Сподіваємося, що дане дослідження зробить свій внесок у розвиток теорії та практики систем мотивації та стимулювання праці персоналу ресторанних підприємств.

Предмет дослідження: особливості та закономірності формування та функціонування системи мотивації та стимулювання праці персоналу на прикладі ресторану «McDonald's».

Об'єкт дослідження: система мотивації та стимулювання праці персоналу ресторанного підприємства.

Мета роботи: дослідити систему мотивації та стимулювання праці персоналу ресторану «McDonald's», визначити її сильні та слабкі сторони, розробити та обґрунтувати рекомендації щодо її вдосконалення.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Завдання роботи:

- Теоретично узагальнити поняття мотивації та стимулювання праці, дослідити сучасні теорії мотивації та їх практичне застосування.
- Проаналізувати систему мотивації та стимулювання праці персоналу ресторану «McDonald's», дослідити її вплив на результативність роботи ресторану.



- Визначити фактори, що впливають на мотивацію праці персоналу ресторану «McDonald's».
- Розробити та обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу ресторану «McDonald's».

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу ресторану «McDonald's» та інших ресторанних підприємств.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1 Поняття мотивації та стимулювання праці персоналу

У сучасних турбулентних умовах діяльності вітчизняних підприємств, система забезпечення їх розвитку характеризується необхідністю ефективної роботи та надійності персоналу. Управління людськими ресурсами на підприємстві неможливе без розуміння сутності, змісту та ролі мотиваційних процесів. Для цього, зокрема, необхідно його вивчення, тобто цілісне вивчення потреб людей, мотивації та стимулювання, пояснення класифікації цих категорій сприятиме правильному розумінню категоріального апарату і забезпеченню ефективної мотивації та стимулювання працівників.

Проблема мотиваційної діяльності в бізнесі розглядалася в працях таких економістів, як А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, Д. Богиня, В. Грінова, М. Дороніна, А. Колот, О. Новікова, В. Ковальов, М. Сірнікова, О. Козлова, І. Кузнецов та ін.

У процесі інновацій та структурних перетворень української економіки змінюються потреби, цінності та мотиваційна сутність особистості. Питання, пов'язані з управлінням процесом мотивації працівників, виявленням потреб персоналу, ціннісних орієнтацій у трудовому процесі, змін у структурі трудової мотивації для прогнозування розвитку підприємства є недостатньо вивченими. У зв'язку з цим залишаються невирішеними проблеми визначення найбільш ефективних засобів впливу на персонал, розробки та впровадження на вітчизняних підприємствах систем мотивації, які встановлюють тісний взаємозв'язок між винагородою працівників та результативністю їх діяльності.

Мотивація та стимулювання відіграють важливу роль в системі

управління людськими ресурсами компанії. Метою мотивації є підвищення ефективності роботи окремих працівників та ефективності всього виробничого процесу. Вона забезпечує розвиток співробітників і стабілізує роботу всієї команди компанії.

У компанії мотивація – це будь-який фактор (об'єкт, явище, процес), який певною мірою визначає (спонукає, спрямовує, стимулює) трудову поведінку працівників. Для того, щоб успішно керувати людьми, керівник повинен знати бажання підлеглих, глибинні мотиви, контекст, засоби впливу і можливі наслідки їхньої поведінки. Згідно зі словником-довідником з економіки за редакцією С. В. Ковальова: Мотивація праці (франц. *motive* - спонукальна причина, рушійний мотив) – це свідоме і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стійкого впливу на його потреби, інтереси і цілі. Мотивація праці є невід'ємною частиною менеджменту. Оскільки в основі трудової діяльності людини лежать її потреби та інтереси, найважливішими з яких є матеріальні, то для створення довгострокової трудової мотивації необхідно впливати на розвиток її потреб та особистих інтересів і стимулювати розкриття її творчого потенціалу [12].

Існує три види мотивації: матеріальна, моральна та адміністративна. Тому необхідно створювати і вдосконалювати матеріальну, моральну та адміністративну мотивацію працівників. Матеріальна мотивація досягається через систему заробітної плати, дивідендів на акції та частку доходу від особистої власності (житло, земля тощо). Цей вид мотивації передбачає також застосування матеріальних санкцій. Наприклад, у разі порушення дисципліни утримується певний відсоток заробітної плати. У розвинених західних країнах, зокрема в США, моральна мотивація застосовується за допомогою системи заслуг, де для кожного фактора, що оцінюється працівником, встановлюється шкала балів. Рейтинг заслуг включає такі показники, як лояльність до організації та співпраця, які прирівнюються до фактору компетентності. У великих організаціях за допомогою різних заходів

заохочується почуття гордості за компанію тощо. Адміністративна мотивація ґрунтується на трудовій дисципліні, підзвітності та різних формах дисциплінарних стягнень (зауваження, догана, догана, штраф, звільнення) і дисциплінарних заохочень.

Отже, мотивація – це діяльність, спрямована на створення умов, за яких працівник відчуває потребу виконувати певні дії на користь організації, незалежно від того, чи пов'язані вони прямо або опосередковано з потенційною винагородою.

При цьому працівники повинні мати певні цілі, які притаманні їхній мотивації, тобто внутрішню мотивацію. На практиці достатньо, щоб працівник мав суспільно корисну мету, яка має хоча б відносну цінність і гармоніює з ідеями колективу компанії. Але не всі працівники мають такі цілі.

Ймовірність того, що людина буде мотивована, безпосередньо залежить від умов праці, створених керівництвом. Існує два види мотивації: внутрішня і зовнішня. Внутрішня мотивація залежить від інтересу до діяльності, важливості роботи, свободи дій, можливостей для самореалізації та розвитку навичок і вмінь.

Зовнішня мотивація визначається зовнішніми факторами, такими як заробітна плата, соціальне забезпечення, можливість просування по службі, похвала або покарання з боку керівництва і т.д. Зовнішні мотиватори – це люди, які мотивовані своєю роботою. Їхнє головне завдання – здійснювати сильний вплив, який не обов'язково має бути тривалим; комбінований вплив кількох факторів є більш ефективним і впливає як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію.

Мета – це та іскра, яка може запалити величезну соціальну енергію людини до цілеспрямованої дії. Але іноді однієї мети недостатньо. Жодна людина не володіє всіма якостями та навичками, необхідними для певного виду діяльності. Необхідно мати метод вирішення проблем, щоб власні

ресурси та ресурси інших не витрачалися даремно «методом» спроб і помилок. Чим більш похвальна мета, тим складніше її досягти і тим більше часу і ресурсів потрібно для пошуку рішення. Вам потрібні навички, знання і бажання їх постійно розвивати. Також важливим є вміння захищати свої ідеї та досягнення [1].

Таким чином, в основі мотивації персоналу лежать потреби. Спрощена схема мотивації поведінки людини-працівника через потреби зображена на рисунку 1.1

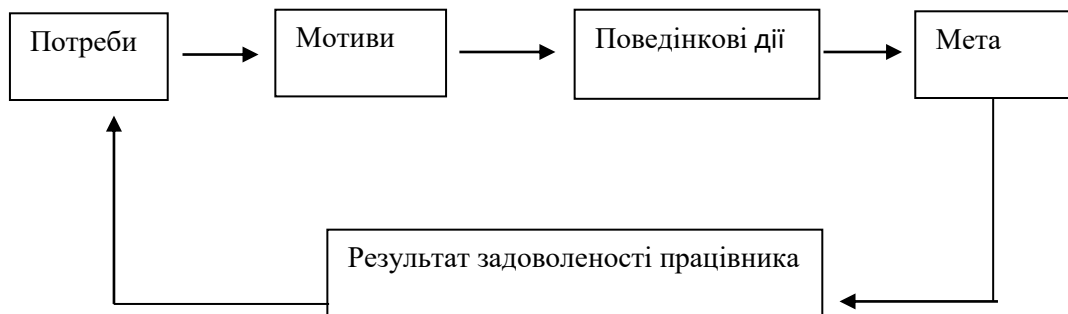


Рис. 1.1 Спрощена схема мотивації поведінки людини-працівника через потреби

Зацікавленість організації у підвищенні продуктивності праці впливає зі структури економічної системи. Ми розглядаємо саму організацію як економічну систему з керуючою та керованою частинами.

Функції керуючої підсистеми може виконувати орган управління або управлінське середовище.

Орган управління має певні управлінські завдання, і його вказівки є обов'язковими для виконання певними виробничими одиницями. Управлінське середовище не має управлінських функцій і визначається сукупністю взаємовідносин між ринком продукції та ринком праці.

Концепція контрольованого середовища пов'язана з ідеєю "невидимої руки" Адама Сміта. Ця "невидима рука" координує поведінку індивідів на ринках і в умовах вільної конкуренції таким чином, що кожна людина переслідує свої власні інтереси, але в кінцевому підсумку діє в інтересах

всього суспільства.

У контексті бізнес-операцій ефективна організація роботи базується на ієрархічній структурі, в якій управлінські підсистеми звітують про досягнення необхідних рівнів ефективності. Інформація про досягнуті результати та понесені витрати передається через канали зворотного зв'язку. Конкретні санкції та винагороди визначаються на основі співвідношення між необхідною та фактичною ефективністю (рис. 1.2).

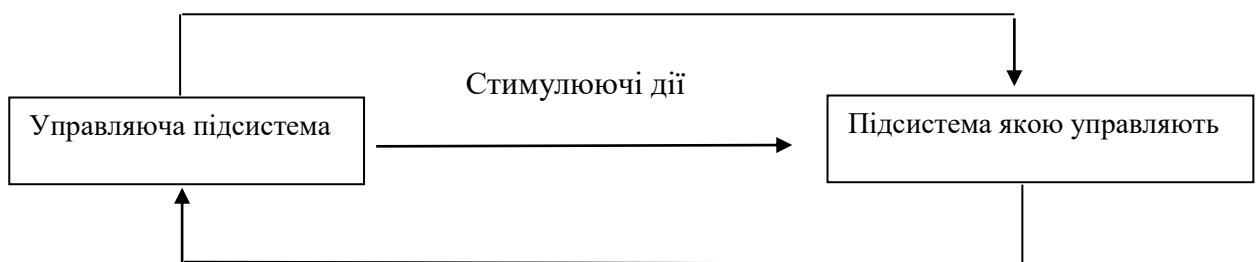


Рис. 1.2. Принципова схема управління ефективністю персоналу

Таким чином, принцип "витрати-вигоди" стверджує, що рішення повинні прийматися для того, щоб ефективно управляти компанією в цілому, її підрозділами та окремими працівниками:

- цілей розвитку підприємства;
- конкретних результатів діяльності;
- меж господарської самостійності щодо асортименту продукції, методів її виготовлення, організації оплати праці тощо;
- необхідних затрат трудових і матеріальних ресурсів відповідно до норм затрат ресурсів на одиницю продукції і обсяги її випуску;
- форм і умов стимулювання зростання ефективності. З огляду на межі економічної самостійності встановлюються можливі стимули підвищення якості та конкурентоспроможності продукції і підприємства загалом, а також економії ресурсів і збільшення обсягів випуску;
- системи відповідальності за виконання прийнятих зобов'язань.

Під спонуканням ми розуміємо прямий або непрямий примус до

виконання бажаної дії. Прямий примус є найбільш примітивним і являє собою традиційне спокушання із застосуванням або погрозою застосування сили без будь-якого непрямого фізичного впливу на людину. Непрямий примус - це використання та застосування різних матеріальних винагород за здійснення бажаної дії (позитивне стимулювання). Різновидом непрямого примусу є також погроза позбавлення винагороди за минулі дії (негативні стимули). Слід зазначити, що сфера застосування стимулів є широкою, але їхня дія, на жаль, нетривала. За короткий проміжок часу працівник може звикнути до певного виду заохочення, а потім потребувати нового. Як не дивно, ця зміна викликає певне обурення і навіть роздратування [3].

Тому стимули мають бути простими і зрозумілими для працівників. Складні та заплутані інструменти призводять до плутанини, адже працівники часто не розуміють, чого від них хочуть менеджери.

Мотиваційні інструменти - це результат уяви менеджерів про "батоги і пряники". Існує багато типів мотиваційних інструментів і багато їхніх комбінацій. Але розумне використання батоба і пряника може підвищити ефективність роботи співробітників без негативного впливу на ефективність організації.

Як показують дослідження, дієвість системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в управлінні його розвитком може бути забезпечена за рахунок:

- адекватного визначення цілей підприємства та їх роз'яснення усім працівникам для забезпечення взаємозв'язку цілей підприємства з цілями окремих підрозділів та їх керівників;
- детального моделювання «ідеальної» виробничої поведінки для всіх посадових осіб організації;
- координації в роботі підрозділів служби людських ресурсів;
- постійної взаємодії спеціалістів із людських ресурсів із лінійними керівниками, які безпосередньо управляють персоналом;

- залучення керівників до участі у «привабливих» для них формах роботи з персоналом — проведення співбесід з кандидатами, занять із професійного навчання, управління окремими проектами. Це дасть їм змогу придбати досвід безпосередньої участі в розробленні і застосуванні методів управління людськими ресурсами і дасть можливість створити більш об'єктивне уявлення про управління персоналом;
- організації спеціального навчання з питань управління людьми, яке дає змогу сформувавши уявлення про цю функцію і виробити практичні навички роботи з підлеглими;
- участі працівників у прибутках підприємства через пропозицію їм корпоративних або боргових цінних паперів.

Отже, складні умови сьогодення вимагають від керівників системного підходу до вирішення завдань розвитку бізнесу та досягнення цілей управління персоналом, пов'язаних з мотивацією та стимулюванням праці. Наведені вище визначення мотивації та стимулювання персоналу компанії дещо відрізняються від визначень понять "мотивація" та "стимул", які можна знайти в іншомовних словниках, але, незважаючи на те, що вони чітко показують їх різницю, на практиці багато менеджерів вважають їх синонімами.

Таким чином, компанія може розраховувати на успіх, якщо вона має пул співробітників з відповідними навичками та здібностями, які вміють використовувати свої знання, навички та таланти. Здатність працівників реалізувати свій потенціал залежить від умов, в яких вони працюють, і від їхньої зацікавленості в якісному виконанні своєї роботи, тобто від структури системи мотивації в компанії.

Для того, щоб зацікавити керівництво та інших працівників у реалізації ідей щодо розвитку компанії, необхідно створити умови, в яких працівники будуть зацікавлені у сталому підвищенні ефективності своєї роботи та забезпеченні безперервності діяльності компанії.



## 1.2 Класифікація основних видів мотивації праці на підприємствах

Факторами, що впливають на ділову активність людей, є макросередовище, загальне середовище та локальне мікросередовище.

До факторів макросередовища відносяться система соціальних відносин у суспільстві та умови життєдіяльності особистості, які створюють сприятливі умови для розвитку інтелектуальної творчості.

Фактори загального мікросередовища характеризують конкретні умови діяльності працівників виробничої групи та певні особливості їх соціальної орієнтації. До таких факторів належать організаційна структура групи, система соціальної мотивації, загальні завдання, які вирішуються групою, зміст і умови праці в галузі, побут і дозвілля працівників, рівень соціально-економічного розвитку групи [11].

Локальні фактори мікросередовища дуже залежать від загальних факторів мікросередовища, оскільки вони діють в рамках обмеженої групи, первинної групи, і є їх особливими проявами. Роль, яку відіграє кожен фактор у трудовій мотивації, залежить від того, наскільки важлива соціальна група для трудової діяльності, потреб та інтересів.

Мотивація - це сукупність причин, які змушують працівників діяти свідомо, і є рушійною силою людської поведінки та вчинків.

Мотивація поведінки як механізм являє собою систему, що поєднує в собі декілька названих потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, установок, мотивів і мотиваційної структури поведінки. Спрощена модель мотивації поведінки через споживання складається з наступного ланцюжка:

- спонукання (мотиви) → поведінка (дія) → результат задоволення потреб (повне задоволення, часткове задоволення чи відсутність задоволення).

Комплексна система мотивації праці повинна відповідати таким вимогам:

- враховувати всі потреби й інтереси кожного окремого працівника в трудовому колективі;
- формувати мотиваційно-стимуляційну основу діяльності як в макро-, так і мікросередовищі;
- впливати на мотиваційну свідомість працівника.

Найефективнішим елементом мотиваційного механізму є мотивація, яка є рушійною силою, що спонукає до дії. В основі мотивації людини до праці лежать кілька потреб: потреба в приналежності та прихильності (потреба належати до групи, бути визнаним і прийнятим, спілкуватися і відчувати прихильність), потреба в повазі, потреба в пізнанні (потреба вчитися, відкривати, розуміти і знати), естетична потреба (потреба в порядку, красі і гармонії) і потреба в самореалізації (потреба в досягненні власних цілей і здібностей, а також в саморозвитку).

Мотивація є невід'ємною частиною системи управління персоналом і спрямована на задоволення особистих інтересів працівника та цілей компанії. Оскільки в основі праці працівника лежать його потреби та інтереси, найважливішими з яких є матеріальні, створення стійкої мотивації до праці вимагає, щоб працівник розглядав свою роботу як справедливе джерело матеріальної винагороди, як основу для професійного розвитку, визнання його здібностей та об'єктивної оцінки результатів діяльності.

Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукальних сил, які спонукають людей до праці, впливають на їхню поведінку і роблять їхню діяльність більш ефективною та результативною. Існує багато видів мотивації для зручності представимо їх у вигляді таблиці. Мотивація може бути зовнішньою, коли людину надихають зовнішні сили — інші люди або винагорода. Мотивація також може бути внутрішньою, коли натхнення йде зсередини — бажання вдосконалюватися в певній діяльності. Внутрішня мотивація, як правило, підштовхує людей сильніше, а досягнення приносять більше задоволення.

Таблиця 1.1 – Види мотивації персоналу

Категорія	Вид	Опис
1	2	3
Мотивація в залежності від потреб	Матеріальна мотивація	Заохочення виплачують як у грошовій формі (наприклад, премії, надбавки до зарплати), так і в натуральній (наприклад, путівки на базу відпочинку, подарункові сертифікати).
	Нематеріальна мотивація	Трудова мотивація - створюйте для співробітників стимули до дій, які безпосередньо пов'язані з робочим процесом (наприклад, покращуйте умови праці, змінійте графік роботи, надавайте додаткову відпустку, пропонуйте можливість самостійно розподіляти робочий час).
		Статусна мотивація - у певному сенсі ця психологічна мотивація зумовлена прагненням співробітника до кар'єрного зростання і більшої відповідальності, а також загальною репутацією і високим статусом пропонованої роботи.
Мотивація за способом використання	Нормативна	Спонування до якоїсь дії через психологічний вплив (переконання, інформування тощо).
	Прмусова	Вплив владою та головним чинником незадоволенням потреб тоді, коли не виконуються обов'язки.
	Стимулююча	Створення для працівників певних умов за допомогою стимулів, які будуть спонукати до певних дій.
Мотивація за джерелами виникнення мотивів	Зовнішня	це спонування людини до певних дій за допомогою зовнішніх чинників (збільшенням або додатковою оплатою праці, встановленням правил поведінки на робочому місці тощо).
	Внутрашня	з'являється тоді, коли у людини є внутрішній мотив для підвищення якості виконуваних обов'язків. Ці мотиви виникають, як правило, в залежності від потреб людини.
Мотивація за методом стимулювання	Позитивна	Системи матеріального та нематеріального стимулювання. До них належать підвищення зарплати, збільшення премій, соціальні пільги, відрядження, навчання і страхування. До них також належать нематеріальні способи підвищення статусу співробітників, особливо важливі та відповідальні завдання, суспільне визнання тощо.
	Негативна	Покарання і психологічні наслідки. Це може бути переведення на більш невідповідну посаду, догани тощо. Як позитивні, так і негативні заходи потрібно вживати оперативно і в тій формі, в якій вони були заявлені. В іншому разі у співробітників складеться враження, що наміри керівництва несерйозні.

### 1.3 Особливості мотивації персоналу ресторанного бізнесу

Сьогодні гастрономія стикається з низкою викликів, пов'язаних із соціально-економічним розвитком країни, загальним зниженням купівельної спроможності населення, послабленням національної валюти та зміною структури попиту і пропозиції. Однак це фактори, що знаходяться поза межами середовища компанії, а серед внутрішніх проблем дослідники виділяють плінність кадрів [21].

Найбільшим викликом для керівництва цілеспрямованих організацій є врахування потреб працівників, щоб утримати їх. Розробка ефективних заходів з мотивації та стимулювання працівників є запорукою успіху ресторанного бізнесу в сучасному конкурентному середовищі.

Мотивація працівників є дуже актуальним і важливим питанням, оскільки вона має вирішальне значення для успіху організації, економічного зростання країни та добробуту її населення. Ефективне управління персоналом у ресторанному господарстві неможливе без чіткого розуміння мотивації та потреб працівників і правильного використання засобів мотивації праці.

Це бізнес-стимули, покликані сприяти появі нового типу працівника: енергійного, підприємливого, орієнтованого на максимальну продуктивність, здатного працювати творчо і відданого своєму робочому місцю.

До основних задач мотивації у сфері ресторанного бізнесу відносяться:

- допомогти кожному співробітнику розвинути розуміння природи і важливості мотивації в процесі роботи;
- навчання співробітників і керівників психологічним основам внутрішньофірмового спілкування;
- розробка демократичних методів управління персоналом з використанням сучасних мотиваційних методик.

До числа найбільш перевірених на практиці мотиваційних моделей, які

широко використовуються в сервісних організаціях по всьому світу, належать.

- пряники і батоги (використовуються для прискорення виконання однотипних рутинних завдань і стимулювання ініціативи співробітників);
- первинні та вторинні потреби (компанія повинна надавати все необхідне для задоволення первинних потреб співробітника). Для задоволення первинних потреб компанія має забезпечити співробітників усім необхідним, щоб вони зосередилися на розвитку лідерських якостей, підвищенні компетентності та навчанні);
- внутрішні та зовнішні винагороди (внутрішні винагороди - це зміст і сенс роботи, зовнішні - зарплата, привілеї, пільги тощо);
- факторні моделі стимулювання (щоб стимулювати мотивацію співробітників до зростання, необхідно знизити й усунути "гігієнічні" чинники). Для стимулювання мотивації співробітників до зростання необхідно усунути "гігієнічні фактори", які гальмують);
- справедливість (усі співробітники зацікавлені в підвищенні ефективності своєї праці, щоб отримувати справедливу винагороду. Цей метод мотивації знижує конфліктність у колективі).

У компаніях громадського харчування створення системи мотивації співробітників - складний процес. Щоб організація працювала ефективно, їй потрібні високоорганізовані співробітники, відповідальні, ініціативні та ті, хто прагне до самореалізації. Для цього розглянемо комплекс методів стимулювання персоналу ресторана, який наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Комплекс методів стимулювання персоналу ресторана

Методи стимулювання	Заходи
1	2
Матеріально-грошове	Удосконалення систем мотивації. Рівень оплати праці певною мірою залежить від категорії співробітника.
	Можливості підвищення оплати праці співробітників за рахунок підвищення продуктивності праці. Можливе природне скорочення чисельності працівників та укрупнення посад.

Продовження таблиці 1.2 - Комплекс методів стимулювання персоналу  
ресторана

1	2
Матеріально-негрошове	Надання можливості швидкого готування їжі в спеціалізованому приміщенні.
	Преміювання турами вихідного дня
	Преміювання співробітників, які не палять (у тому числі часом)
Нематеріальне	Організація офіційного привітання від керівництва працівників із днем народження й святами.
	Поліпшення умов на робочому місці.
	Інформування співробітників про досягнення ресторану з метою створення атмосфери спільності результатів.

Висока продуктивність можлива лише тоді, коли працівники знають, що вони роблять, і прагнуть допомогти організації досягти її цілей. Розвиток таких працівників є завданням мотиваційного менеджменту [15].

Тому кожна організація громадського харчування повинна мати кар'єрну політику та план розвитку кар'єри, який описує послідовність ролей, які працівники можуть зайняти в майбутньому. Наявність основної мотивації позитивно вплине на продуктивність працівників: вони почнуть ідентифікувати себе з компанією, в якій працюють, тобто пов'язувати інтереси компанії з власними інтересами і брати на себе відповідальність за реалізацію управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В РЕСТОРАНІ «MCDONALD'S»

### 2.1 Загальна характеристика компанії «McDonald's»

McDonald's - є однією з найбільших компаній у сфері ресторанних послуг в світі. На початок 2023 року під логотипом McDonald's працювало 37 855 ресторанів. У 2023 році вона посіла 149 місце серед 500 найбільших компаній США за версією журналу Fortune.

Корпорація McDonald's була заснована у 1940 році братами Діком та Майком Макдональдами. Перший ресторан компанії відчинив свої двері в Каліфорнії.

У 1948 році було розроблено основні принципи концепції "швидкого харчування".

На початку 1954 року Рей Крок викупив у засновників ексклюзивні права на франшизу. Офіційна дата заснування McDonald's: 15 квітня 1955 року, Сан-Бернардіно, Каліфорнія, США.

До 1959 року Крокер відкрив понад 100 ресторанів, а 1961 року придбав усі права на торгову марку.

На початку 1960-х років продумана рекламна кампанія допомогла компанії стати одним із найвідоміших і найпопулярніших брендів у світі.

У 1962 році було затверджено логотип бренду, що складається з двох золотих арок, що утворюють букву "М".

В 1963 компанія продала свій мільярдний гамбургер і почала використовувати рудого клоуна Рональда Макдональда для залучення нових користувачів.

В 1973 ресторани почали продавати готові сніданки, і до кінця 1980-х років McDonald's займав чверть ринку готових сніданків.

1975 року ресторан почав приймати замовлення від автомобілістів.

У наступні десятиліття меню "Макдоналдс" продовжувало змінюватися, доповнюватися та вдосконалюватися. Зокрема, додавання найсмачніших курячих нагетсів зробило McDonald's другим за величиною продавцем курки у світі.

У березні 2019 року компанія придбала ізраїльський IT-стартап Dynamic Yield Ltd, який працює над технологіями в галузі штучного інтелекту. Це придбання стало найбільшим в історії компанії.

Перший McDonald's у Європі відкрився в Нідерландах та Німеччині у 1971 році. Макдоналдс з'явився у Радянському Союзі: перший Макдоналдс відкрився 31 січня 1990 року на Пушкінській площі у Москві. В Україні перший "Макдоналдс" відкрився 24 травня 1997 року на станції метро "Лук'янівська" у Києві [16].

Корпорація є однією з провідних світових ресторанних мереж, що налічує понад 38 000 ресторанів у 120 країнах. Приблизно 93% ресторанів корпорації управляються незалежними франчайзинговими партнерами. Ключові показники на 2023 рік:

- Минулого року чистий прибуток склав 4 737 млн доларів США, що на 21 % менше, ніж 2022 року.
- Продажі знизилися на 10 % до 19 208 млн доларів США.
- Світові продажі в одних і тих самих магазинах ресторанних мереж 2020 року впали на 7,7 %.
- Чистий виторг у 4 кварталі знизився на 12 % до 1,377 млрд доларів США.
- Продажі в 4 кварталі 2020 року знизилися на 2 % до 5 313 мільйонів доларів США.
- Зіставні продажі у світі знизилися на 1,3% порівняно з 4 кварталом 2019 року.
- Компанія змогла повернути акціонерам 2,4 мільярда доларів



США за рахунок зворотного викупу акцій і виплати дивідендів. У результаті за три роки акціонери отримали 22,5 мільярда доларів США. Компанія оголосила про збільшення квартальних дивідендів на 8 % до 1,25 долара США на акцію.

McDonald's - конкурентоспроможна організація, про що свідчать такі показники, як цілодобова робота, доступність McAft, контроль якості та розвинена система франчайзингу.

Якщо розглядати в порівнянні з іншими компаніями, то тенденція розвитку наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Тенденція розвитку компанії McDonald's в порівнянні з іншими компаніями

Компанія	Річний темп росту	Частка на ринку
1	2	3
McDonald's	18%	34%
KFC	12.50%	23%
BurgerKing	7%	6%

Дехто стверджує, що саме Рей Крок сформував оригінальний формат громадського харчування і відкрив братам Діку та Маку Макдональдам. Однак насправді це не так. До зустрічі з Кроком брати вже заробляли близько 100 000 доларів на рік, що було цілком задовільно. Однак Рей Крок поставив перед собою більш амбітну мету - створити найуспішнішу та найприбутковішу мережу ресторанів швидкого харчування сучасної епохи.

Секрет успіху бренду McDonald's полягає в наступному:

- захист найкращого - Рей Крок захищав уже відпрацьовану в "Макдоналдсі" форму обслуговування, покращував її, стандартизував, але не змінював.
- чесність і відвертість у роботі - будьте відверті з клієнтами під час продажу прав франчайзі.
- спрощення складних операцій - Кроку вдалося створити ретельно продуману і налагоджену схему ефективного управління однією з найбільших роздрібних мереж.

- пошук найкращих рішень – системи управління та операційної діяльності ресторану постійно вдосконалюються і модернізуються. Впроваджуються новітні технології та прогресивні ідеї. Наприклад, за останнє десятиліття було витрачено понад 3 мільйони доларів на поліпшення якості та смаку картоплі фри.

- дотримання правил – можливо, найбільший секрет успіху бренду полягає в суворому дотриманні стандартів і правил. Система стандартизації лягла в основу філософії компанії.

- увага до деталей – Рей намагався звертати увагу на найдрібніші деталі, які могли б знизити ефективність роботи.

- Збереження підприємницького духу – компанія не тільки зберігала підприємницький дух, а й заохочувала творчий розвиток своїх франчайзі.

- прагнення до довгострокового прибутку – цього можна досягти лише завдяки якісній роботі, не йдучи на компроміс із короткостроковим прибутком.

- бачення людини, а не диплома – При відборі співробітників і потенційних партнерів Крук орієнтувався на талант і пристрасну харизму, а не на професійну або академічну кваліфікацію. Його головними критеріями були активність і працьовитість.

Сьогодні, як і кілька десятиліть тому, бренд постійно контролює якість продукції, відносини з постачальниками, обладнання та роботу ресторанів на місцях [18].

Керівним принципом компанії так чи інакше є максимально можлива якість у всьому, що пов'язано з діяльністю бренду – продуктах і сировині, готових стравах, напоях, послугах.

Крім того, корпоративна культура McDonald's вимагає неухильного дотримання наступних принципів:

- культура – клієнт завжди правий.

- чистота.
- ввічливість – клієнт завжди правий. Щирість - співробітники мережі швидкого харчування завжди ввічливі і доброзичливі по відношенню до клієнтів.

Такий підхід до роботи не може не приваблювати велику кількість клієнтів.

Один з найважливіших принципів роботи компанії - працювати тільки з перевіреними постачальниками продуктів, які відповідають усім міжнародним стандартам якості та безпеки. Для приготування страв у мережі використовуються лише найсвіжіші та натуральні інгредієнти.

Щорічно компанія витрачає мільйони доларів на підтримку інтер'єру, екстер'єру та прилеглої території своїх ресторанів в ідеальному стані. Не менше уваги бренд приділяє і пакуванню своєї продукції. У виробництві використовується картон тільки найвищої якості, виготовлений із сировини, що пройшла всі необхідні лабораторні випробування та перевірки.

Ресторани постійно прагнуть мінімізувати енергоспоживання, використовуючи енергозберігаюче обладнання. Споживання води зменшено на 30% завдяки якісній системі повітряного охолодження. Компанія також використовує найсучасніші технології для ущільнення відходів, які потім вивозяться на полігон для захоронення відходів.

Для залучення клієнтів бренд пропонує своїм гостям широкий перелік додаткових послуг: ігрова зона, безкоштовний доступ до wi-fi, спокійна, тиха Музика, що сприяє приємному та розслаблюючому відпочинку.

Останніми роками серед великих, міжнародних компаній стало модним проводити співбесіди з працевлаштування в новому форматі. Роботодавці все частіше вдаються до стресових інтерв'ю, організують всілякі бізнес-ігри, пропонують кандидатам змодельовати різні ділові ситуації або підготувати самопрезентацію. Але McDonald's залишилася осторонь усіх цих нововведень, вважаючи за краще підбирати персонал для заміщення

тимчасових і постійних посад за традиційною схемою.

Співбесіду проводить керівник відділу кадрів. На співбесіді з менеджером з персоналу не варто хвилюватися, що доведеться чесно відповідати на незручні запитання або вирішувати логічні задачі. Найголовніше - налаштуватися на позитивний лад і представити себе в найкращому світлі під час співбесіди [17].

Питання, які вам можуть поставити, ви можете знайти в будь-якому довіднику з управління персоналом. Наприклад, вас запитують, ким ви бачите себе через п'ять років, чи можете ви ризикнути своїм майбутнім, працюючи в цій компанії, чому ви хотіли прийти сюди і що вас привабило в McDonald's. При цьому слід підкреслити важливість ваших майбутніх перспектив, важливість роботи, ефективної командної роботи та бажання досягати спільних цілей.

Також варто сказати кілька слів про себе. Не соромтеся, але й перебільшувати не рекомендується. Кар'єра в гастрономії вимагає психічної стійкості, відмінної фізичної підготовки і витривалості. Не кожен може міцно стояти на ногах. Найскладніше - миритися з довгим робочим днем. Важливо підкреслити, що ви готові багато працювати.

Як бачимо, величезна корпорація продовжує успішно функціонувати і сьогодні. Ресторани постійно приймають величезну кількість клієнтів, які залишаються задоволені обслуговуванням та запропонованим меню. Навіть у складних умовах МакДональдс зміг вижити та залишитися на своїх колишніх позиціях.

## 2.2 Дослідження системи мотивації персоналу компанії «McDonald's»

Основні принципи мотивації в McDonald's включають філософію управління персоналом, яка базується на прищепленні працівникам почуття гордості за хороше виконання роботи та визнанні їх досягнень. Компанія

розробила розвинені процедури для оцінки та нагородження членів команди, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та продуктивності.

В основі політики компанії щодо дисципліни лежить навчання і виправлення, а не покарання. Працівники отримують інструкції щодо правильного виконання завдань, і погана робота рідко є приводом для звільнення, застосовуючи такі заходи лише у випадку серйозних порушень.

Для підвищення результатів праці використовується правило, що найкраща нагорода і найкраще покарання — грошове. Це стимулює співробітників до кращої роботи, наприклад, для отримання додаткової зарплати, підвищення по службі, або перемоги в конкурсах, що проводяться в процесі роботи.

Продукти працівниками купуються за півціни, що також є формою мотивації. Існує комп'ютерна система, яка забезпечує ротацію співробітників, щоб вони не працювали на одному місці занадто довго, сприяючи різноманітності та зменшенню монотонності роботи.

Методи мотивації, які використовуються в McDonald's, охоплюють широкий спектр підходів, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Основними елементами є:

- грошові нагороди. Співробітники можуть отримувати бонуси за високу продуктивність, якість обслуговування та досягнення цілей продажу. Це стимулює їх до кращої роботи та підвищує загальну ефективність.

- навчання і розвиток. McDonald's інвестує у навчання своїх працівників, що не лише підвищує їх кваліфікацію, але й збільшує їхню лояльність до компанії.

- система оцінки та нагородження. Використовуються різні форми визнання, включаючи офіційні нагороди та відзнаки за виняткові досягнення у роботі.

- соціальні переваги. Працівники можуть користуватися знижками на продукцію компанії, медичним страхуванням та іншими соціальними

пільгами.

- робоче середовище. McDonald's створює позитивне та підтримуюче робоче середовище, де співробітники можуть відчувати себе цінними членами команди.

Ці методи мотивації спрямовані на створення стимулів для співробітників, щоб вони були більш продуктивними та задоволеними своєю роботою, що в кінцевому підсумку призводить до кращих результатів для компанії.

Практичне застосування системи мотивації в McDonald's відіграє ключову роль у залученні та утриманні працівників. Ось детальніше про цей аспект:

- конкурси та нагороди. McDonald's регулярно проводить конкурси серед своїх працівників, які можуть включати визначення "Працівника місяця" та інші внутрішні змагання. Переможці отримують нагороди, які можуть бути як матеріальними (бонуси, подарунки), так і нематеріальними (визнання, додаткові вихідні).

- знижки для працівників. Співробітники McDonald's мають право на знижки при купівлі продукції компанії. Це не тільки є формою винагороди, але й спонукає їх більше дізнаватися про продукти, які вони продають.

- соціальні переваги. Компанія пропонує різноманітні соціальні пакети, включаючи медичне страхування та пенсійні програми, що підвищує загальну задоволеність роботою.

- ротація співробітників. Для зменшення монотонності роботи та підвищення задоволеності працівників, McDonald's застосовує систему ротації на різних посадах.

- навчання та розвиток. Компанія надає можливості для професійного зростання та розвитку, включаючи тренінги та курси, що допомагає співробітникам вдосконалювати свої навички та кар'єру.

Ці заходи сприяють створенню позитивного робочого середовища, де працівники відчують себе цінними та мотивованими до ефективної роботи.

аналіз ефективності системи мотивації персоналу в McDonald's може включати наступні аспекти:

- вплив на продуктивність. Дослідження показують, що ефективна система мотивації може значно підвищити продуктивність працівників, оскільки вони відчують більшу відповідальність за результати своєї роботи.

- лояльність персоналу. Мотиваційні програми, які враховують потреби та інтереси працівників, сприяють збільшенню їхньої лояльності та бажання працювати в компанії на довгостроковій основі.

- зменшення текучки кадрів. Система мотивації, яка включає різноманітні форми винагороди та визнання, може зменшити текучку кадрів, оскільки працівники відчують себе цінними та важливими для компанії.

- порівняння з галузевими стандартами. Порівняння системи мотивації McDonald's з іншими компаніями в галузі може виявити сильні та слабкі сторони та допомогти визначити напрямки для подальшого розвитку.

Рекомендації щодо вдосконалення. На основі аналізу можуть бути розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації, щоб вона була більш ефективною та відповідала сучасним вимогам ринку праці.

Цей аналіз допомагає компанії зрозуміти, як система мотивації впливає на загальну ефективність та успіх організації, а також як її можна покращити для досягнення кращих результатів.

Висновки щодо системи мотивації персоналу в McDonald's. Оцінка впливу на успіх компанії. Система мотивації має безпосередній вплив на успіх компанії, оскільки мотивований персонал працює ефективніше та з більшою відданістю. Значення нематеріальної мотивації. Нематеріальні аспекти, такі як визнання досягнень та можливості для розвитку, часто виявляються більш значущими для працівників, ніж матеріальні стимули.

Рекомендації щодо розвитку. На основі аналізу можуть бути розроблені рекомендації для подальшого розвитку та вдосконалення системи мотивації, щоб вона відповідала сучасним вимогам ринку праці. Вплив на культуру компанії. Ефективна система мотивації може позитивно вплинути на корпоративну культуру, сприяючи створенню динамічного, гнучкого та орієнтованого на співробітників середовища. Підвищення конкурентоспроможності. Наявність добре розробленої системи мотивації може стати однією з ключових конкурентних переваг компанії. Важливість постійного оновлення. Система мотивації повинна регулярно оновлюватися, щоб відповідати змінам у потребах та очікуваннях працівників. Ці висновки допомагають компанії зрозуміти, як система мотивації впливає на її загальну ефективність та успіх, а також які кроки можуть бути зроблені для її покращення [13].

### 2.3 Результативність застосування системи мотивації персоналу у ресторанах мережі «McDonald's»

Система мотивації персоналу в ресторанах мережі McDonald's вважається ефективною, оскільки вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація може включати заробітну плату, бонуси та інші винагороди, тоді як нематеріальна мотивація може включати визнання, можливості для професійного розвитку та гнучкий графік роботи. Ці методи сприяють підвищенню задоволеності працівників та їх продуктивності.

Система мотивації персоналу в ресторанах McDonald's дає такі результати:

- залучення та утримання кваліфікованих працівників: McDonald's має низький рівень плинності кадрів, що свідчить про те, що компанія може залучати та утримувати кваліфікованих працівників.



- підвищення мотивації та продуктивності працівників: працівники McDonald's замотивовані на якісну роботу та досягнення високих результатів.

- зниження плинності кадрів: низький рівень плинності кадрів дозволяє McDonald's економити на витратах, пов'язаних з наймом та навчанням нових працівників.

- покращення якості обслуговування клієнтів: мотивовані та кваліфіковані працівники McDonald's забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів.

Загалом, система мотивації персоналу в ресторанах мережі McDonald's є досить ефективною.

Дослідження показують, що ефективна система мотивації може підвищити продуктивність праці та залученість персоналу, що в кінцевому підсумку сприяє кращому обслуговуванню клієнтів та зростанню прибутків<sup>2</sup>. Особливу увагу приділяється нематеріальній мотивації, яка може включати визнання досягнень працівників та створення сприятливого робочого середовища.

Фактори, які впливають на продуктивність персоналу, можуть бути різноманітними і включати:

1. Робоче середовище: комфортні та безпечні умови праці сприяють підвищенню продуктивності.

2. Мотивація та винагорода: справедлива система винагород та визнання досягнень мотивує працівників.

3. Комунікація та співпраця: ефективне спілкування та командна робота покращують продуктивність.

4. Технології та інструменти: сучасне обладнання та програмне забезпечення можуть значно підвищити ефективність роботи.

5. Розвиток навичок та навчання: постійне навчання та розвиток професійних навичок сприяють зростанню продуктивності.

Інші важливі аспекти включають якість сну, організацію робочого дня, облік часу, а також організаційні та матеріально-технічні фактори. Всі ці елементи разом формують загальну продуктивність працівників на робочому місці.

## РОЗДІЛ 3 МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ «MCDONALD'S» ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ В ІНШИХ РЕСТОРАННИХ ЗАКЛАДАХ

### 3.1 Основні проблеми системи стимулювання працівників різних закладів ресторанного бізнесу

Мотивація є ключовим елементом управління персоналом у будь-якій галузі, але в ресторанному бізнесі вона відіграє особливо важливу роль через високу конкуренцію та необхідність забезпечення високоякісного обслуговування клієнтів. Ефективна мотивація може сприяти підвищенню продуктивності праці, зниженню текучості кадрів та покращенню якості послуг.

Сучасний ресторанний бізнес стикається з рядом викликів, таких як зміни в споживацьких уподобаннях, необхідність адаптації до нових технологій, а також потреба у залученні та утриманні кваліфікованих працівників. Ці виклики вимагають від керівництва ресторанів розробки та впровадження інноваційних методів мотивації та стимулювання. Це встановлює основу для розуміння важливості мотивації в ресторанному бізнесі та визначає ключові проблеми, з якими стикаються керівники при стимулюванні своїх команд.

Теоретичні основи стимулювання праці. Стимулювання праці передбачає створення механізму, який забезпечує активну трудову діяльність і дає змогу задовольняти значимі потреби працівника. Важливим є аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, складу і структури працівників, а також організації оплати і стимулювання праці.

Теорії мотивації поділяють на змістовні та процесійні. Змістовні теорії спрямовані на визначення і класифікацію потреб, які спонукають людей до

дій. Процесні теорії зосереджені на механізмах вибору цілей і зусиль, які людина докладає для їх досягнення.

Мотивація є внутрішнім усвідомленим спонуканням до дії, тоді як стимулювання є зовнішнім впливом, спрямованим на суб'єкта. Стимулювання може бути як позитивним (винагороди), так і негативним (санкції), а мотивація має тільки позитивний характер.

Ці аспекти є ключовими для розуміння того, як правильно стимулювати працівників, щоб підвищити ефективність їх роботи та загальну продуктивність підприємства.

У таблиці 3.1 розглянемо основні проблеми стимулювання персоналу у ресторанному бізнесі.

Таблиця 3.1 - Основні проблеми стимулювання персоналу у ресторанному бізнесі

Проблема	Суть
1	2
Інноваційні засоби заохочення	Важливо знайти нові способи мотивації працівників, які б повністю задовольняли їх потреби і допомагали утримати їх від переходу на іншу роботу.
Кваліфікація персоналу	Необхідно зосередитися на підвищенні кваліфікації працівників, щоб вони могли ефективно виконувати свої обов'язки і вносити вклад у розвиток підприємства.
Текучість кадрів	Висока текучість кадрів є проблемою для ресторанного бізнесу, тому потрібно розробити стратегії для залучення та утримання цінних працівників.
Автоматизація процесів	Інтеграція технологій може допомогти оптимізувати процеси обслуговування та зменшити навантаження на персонал, що в свою чергу може підвищити їх задоволеність роботою.
Соціальний медіа-маркетинг	Використання соціальних мереж для просування ресторану може створити додаткові можливості для залучення клієнтів та підвищення лояльності персоналу, який бачить успіхи своєї роботи.

Ці аспекти можуть стати основою для розробки ефективної стратегії стимулювання персоналу, яка допоможе підвищити продуктивність і зменшити текучість кадрів у ресторанному бізнесі.

Використання інноваційних підходів до стимулювання працівників у ресторанному бізнесі, можна розглянути наступні аспекти:

- застосування сучасних технологічних рішень для оптимізації робочих процесів, що може включати автоматизацію замовлень, використання мобільних додатків для управління резерваціями, а також впровадження системи CRM для покращення взаємодії з клієнтами.
  - організація навчальних курсів та майстер-класів для підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє розвитку їхніх професійних навичок і збільшенню мотивації через особистісний розвиток.
  - створення чіткої системи кар'єрного росту з можливістю просування за рахунок досягнення певних результатів, що мотивує співробітників до більш продуктивної роботи.
  - Впровадження гнучких графіків роботи та можливість вибору змін, що дозволяє персоналу краще поєднувати роботу з особистим життям.
  - розробка системи бонусів та премій за високі показники роботи, а також заохочення за інноваційні ідеї, які можуть покращити сервіс або ефективність роботи ресторану.
  - формування сильної корпоративної культури, яка підтримує інновації та креативність, та створення середовища, де кожен співробітник відчуває свою значущість і внесок у загальний успіх.
  - надання співробітникам можливості брати участь у прийнятті рішень, що стосуються роботи ресторану, що сприяє їхньому відчуттю відповідальності та залученості.
  - впровадження екологічних ініціатив, таких як використання біорозкладних матеріалів або програми переробки, що може підвищити імідж ресторану та мотивувати персонал працювати в компанії, яка піклується про довкілля.
- Ці підходи можуть бути інтегровані у вашу стратегію стимулювання працівників, щоб створити мотивуюче робоче середовище та підвищити ефективність роботи ресторану.

### 3.2 Рекомендації та практичні можливості вдосконалення системи мотивації у ресторанному бізнесі на прикладі «McDonald's»

У цьому підпункті на основі наведеного вище можемо дати практичні рекомендації, щодо вдосконалення системи мотивації у ресторанному бізнесі на прикладі «McDonald's». Ось деякі з них:

- впровадження програми визнання зусиль працівників – створення системи нагород для працівників за високу продуктивність, відмінне обслуговування клієнтів або інноваційні ідеї.
- розвиток кар'єрних можливостей - пропонування чітких та прозорих шляхів кар'єрного росту всередині компанії, щоб мотивувати співробітників до розвитку професійних навичок.
- гнучкість робочого графіка - надання можливості для гнучкого робочого графіка, що дозволить працівникам краще поєднувати роботу та особисте життя.
- залучення працівників до прийняття рішень – включення працівників до процесу прийняття рішень, що стосуються їх роботи та робочого середовища, для підвищення їх відчуття власності та відповідальності.
- фінансові стимули – введення бонусних програм, які враховують індивідуальну та командну продуктивність, а також досягнення компанії.
- програми навчання та розвитку - організація регулярних тренінгів та навчальних курсів для підвищення кваліфікації працівників.
- здоров'я та благополуччя – впровадження програм, спрямованих на підтримку фізичного та психологічного здоров'я працівників, таких як корпоративне спортивне членство або доступ до консультативних послуг.
- корпоративна культура – підтримка позитивної корпоративної культури, яка цінує внесок кожного працівника і сприяє відкритому спілкуванню та співпраці.

Ці рекомендації можуть бути адаптовані та доповнені в залежності від специфіки регіонального ринку та потреб конкретного ресторану.

Також окремо варто сказати декілька слів про культурну адаптацію компанії. Культурна адаптація може значно покращити систему мотивації, особливо в міжнародних компаніях, таких як McDonald's. Ось декілька аспектів культурної адаптації, які можуть бути корисними:

- врахування культурних цінностей та норм – розуміння та повага до місцевих культурних цінностей та норм може допомогти створити більш ефективну мотиваційну програму, яка резонує з працівниками.

- локалізація програм мотивації – адаптація програм мотивації до місцевих умов, з урахуванням специфіки регіону, може збільшити їх ефективність.

- комунікація та мова – використання місцевої мови та культурно-чутливих комунікаційних стратегій може підвищити розуміння та прийняття мотиваційних ініціатив.

- участь у місцевих святах та традиція – включення місцевих свят та традицій у корпоративні заходи може сприяти згуртованості колективу та підвищенню мотивації.

- адаптація до місцевих робочих стандартів – забезпечення відповідності робочих умов та стандартів до місцевих очікувань може підвищити задоволеність працівників.

- міжкультурне навчання – проведення тренінгів з міжкультурної компетентності для менеджерів та працівників може допомогти уникнути культурних непорозумінь та покращити взаєморозуміння.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У ході дослідження було проаналізовано систему мотивації та стимулювання праці персоналу ресторану «McDonald's», визначено її сильні та слабкі сторони, розроблено та обґрунтовано рекомендації щодо її вдосконалення.

Основні висновки дослідження:

- система мотивації та стимулювання праці ресторану «McDonald's» має ряд сильних сторін, таких як: чітка структура, орієнтація на результати, використання різноманітних методів мотивації.

- разом з тим, система має і ряд слабких сторін, таких як: недостатнє врахування індивідуальних потреб працівників, орієнтація на короткострокові результати, недосконала система оцінювання результатів праці.

- запропоновані в роботі рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці дозволять підвищити рівень мотивації персоналу, а значить, і результативність роботи ресторану.

Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці:

- більше уваги приділяти індивідуальним потребам працівників при розробці та впровадженні мотиваційних програм.

- використовувати більш гнучкі та диференційовані системи оплати праці.

- вдосконалити систему оцінювання результатів праці, зробити її більш об'єктивною та прозорою.

- більше уваги приділяти нематеріальній мотивації, наприклад, створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, розвитку та просуванню кар'єри працівників.



Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить ресторану «McDonald's»:

- підвищити рівень мотивації та задоволеності працею персоналу.
- знизити плинність кадрів.
- підвищити якість обслуговування клієнтів.
- збільшити прибуток.

Таким чином, система мотивації та стимулювання праці є одним із найважливіших факторів успішного функціонування будь-якого ресторанного підприємства. Вдосконалення цієї системи дозволить ресторану «McDonald's» підвищити свою конкурентоспроможність на ринку ресторанних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці. економіка аПк. 2005 № 7. с. 46–47.
2. Воронкова в.Г. управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник. Київ, 2006.
3. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Б.М. Генкин. Учебник для вузов. Минск. ИНФРА-М, 2000. 412 с.
4. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи" (м. Львів, 29.11.2016 р.). Львів: МАУП, 2016. Ч.1. 360 с. С.301-306
5. Даніалі Ф. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України [Електронний ресурс]. Економіка промисловості. 2012. № 3-4. С. 29-34. URL : <http://dspace.nbuiv.gov.ua> (дата звернення: 19.05.2024)
6. Економічний словник-довідник. За ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного. Феміна, 2011. 368 с.
7. Інноваційні технології у сфері ресторанного бізнесу. URL : <https://newfood.media/2022/01/27/innovatsiyni-tekhnologii-u-sferi-restorannoho-biznesu/>. (дата звернення: 04.03.2024)
8. Как эффективно wprowadити систему мотивації персоналу: чек-лист. URL: <https://collaborator.biz/blog/motivation-chek-list/>.
9. Ковалев В.И. К проблеме мотивов. В.И. Ковалев. Психологический журнал. 2018. Тернополь. 2, № 1. С. 29-44.
10. Ковалев В.И. Мотивы труда и адаптации рабочих. В.И. Ковалев, Н.А. Сырникова. Психологический журнал. 2016. С. 49-59.
11. Козлова О.В. Научные основы управления производством. О.В. Козлова, И.Н. Кузнецов. Минск.: Экономика, 2005. 283 с.

12. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. Київ.: кнеу, 2012. 397 с.
13. Крамаренко в.і., Холод б.і. управління персоналом фірми: навчальний посібник. Київ: цул, 2003. 272 с. URL: <http://library.if.ua/book/34/2294.html> (дата звернення: 10.04.2024)
14. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. В. А. Літинська. Вісник Запорізького національного університету. 2016. №3(7) с. 58 – 61.
15. Методи мотивації персоналу на підприємствах. Вітчизняний та світовий. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4752/1/Visnik%20%20SNT\\_V.%201\\_2019-69-71.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4752/1/Visnik%20%20SNT_V.%201_2019-69-71.pdf). (дата звернення: 20.03.2024)
16. Офіційни сайт Wikipedia URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/McDonald%E2%80%99s> (дата звернення: 17.03.2024)
17. Офіційни сайт MCDonalds URL: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html> (дата звернення: 21.02.2024)
18. Офіційни сайт Forbes URL: <https://forbes.ua/profile/mcdonalds-298> (дата звернення: 13.05.2024)
19. Офіційни сайт LB ua URL: [https://rus.lb.ua/file/company/3512\\_mcdonalds\\_corporation\\_makdonalds.html](https://rus.lb.ua/file/company/3512_mcdonalds_corporation_makdonalds.html) (дата звернення: 12.04.2024)
20. Принципи роботи компанії Макдоналдс (Mcdonald's) | Обучонок. URL: <https://obuchonok.com.ua/node/413>. (дата звернення: 21.03.2024)
21. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. В. В Різник. Економічний вісник університету. 2016. №15/1. с. 58 -62.
22. Рутьєв.В.А., Гуткевич с.о. Менеджмент. навч. посіб. Київ.: центр учбової літератури, 2011. 312 с.

23. Сутність та роль мотивування. Мотивація праці в готельно-ресторанному URL : [https://studopedia.su/14\\_104691\\_sutnist-ta-rol-motivuvannya-motivatsiya-pratsi-v-gotelno-restorannomu-biznesi.html](https://studopedia.su/14_104691_sutnist-ta-rol-motivuvannya-motivatsiya-pratsi-v-gotelno-restorannomu-biznesi.html). (дата звернення: 15.04.2024)

24. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. URL:<https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/>.(дата звернення: 19.04.2024)

25. Ткаченко О. П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. О. П. Ткаченко. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2016. Вип.2. С.512-518.

26. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. URL:[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16363/2/Conf\\_2016\\_Rykhlevych\\_L-The\\_formation\\_of\\_personnel\\_240-242.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16363/2/Conf_2016_Rykhlevych_L-The_formation_of_personnel_240-242.pdf). (дата звернення: 22.04.2024)

27. Херцберг Ф., Моснер Б Мотивация к работе: Пер. с англ. Минск.: вершина, С.212-218.

28. Чим відрізняється мотивація від стимулювання - Бізнес 2024. URL: <https://topinfoweb.com/the-difference-between-motivation-and-motivation>. (дата звернення: 11.03.2024)