

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА


на тему:

СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студента 4 курсу,
2 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої
програми
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Гарант освітньої
програми
к.е.н., доц.



підпис студента

підпис керівника

підпис гаранта

Меєрзона Марка
Дмитровича

Бовш Людмила
Андріївна

Ткачук Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” 2022 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

МСЄРЗОНУ МАРКУ ДМИТРОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Системи мотивації персоналу ресторанної мережі «McDonalds».

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління мотивацією персоналу ресторану.

Об'єкт дослідження – процес управління мотивацією ресторанної мережі «McDonalds».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади управління мотивацією персоналу ресторанної мережі.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «MCDONALDS»

1.1. Аналітичні основи дослідження ресторанної мережі

1.2. Моніторинг систем мотивації персоналу ресторанної мережі

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «MCDONALDS»

2.1. Заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу ресторанної мережі

2.2. Ефективність запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	30.09.2022	30.09.2022
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	14.10.2022	14.10.2022
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.01.2022	27.01.2022
4	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	28.04.2023	28.04.2023
5	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	28.04.-05.05.2023	05.05.2023
6	Отримання у деканаті направлення на зовнішнє рецензування	3 10.05.2023	10.05.2023
7	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «14» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Бовш Л.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм

Ткачук Т.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання

Меєрзон М.Д.

студент-дипломник

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Мєєрзон М.Д. виконав випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студент обґрунтовано довів необхідність удосконалення системи мотивації персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу. На основі аналітичних досліджень аргументував напрямки удосконалення системи мотивації персоналу ресторану, оцінив ефективність запропонованих заходів.

Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Після перевірки роботи на унікальність виявлені недоліки були усунені.

Дослідження є самостійною авторською працею, завершеною згідно з поставленою метою та визначеними завданнями, і рекомендується до захисту в Екзаменаційній комісії.

Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію Державного торговельно-економічного університету.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Мєєрзона М.Д.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

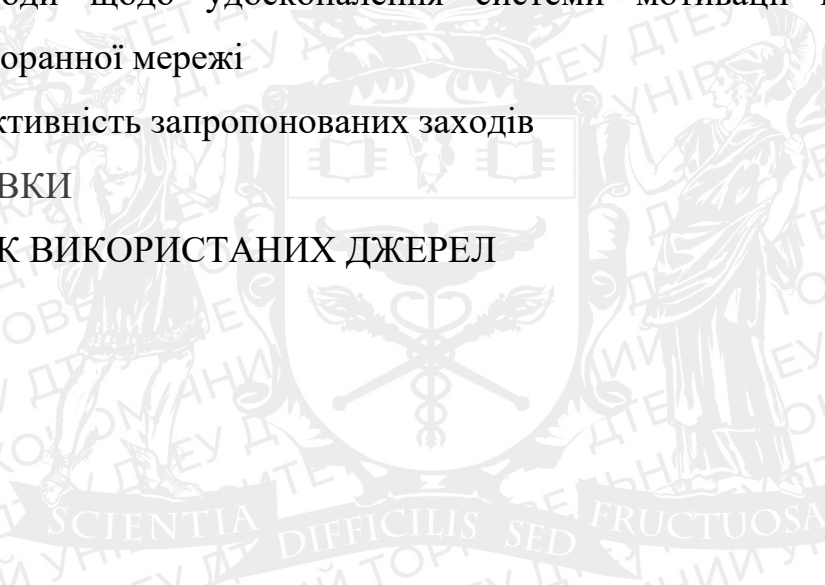
Гарант освітньої програми _____ Ткачук Т.М.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «MCDONALDS»	9
1.1. Аналітичні основи дослідження ресторанної мережі	9
1.2. Моніторинг систем мотивації персоналу ресторанної мережі	16
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «MCDONALDS»	24
2.1. Заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу ресторанної мережі	24
2.2. Ефективність запропонованих заходів	28
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36



ВСТУП

Актуальність теми. Обрана тема є досить актуальною та важливою для ресторанного бізнесу. На те є декілька причин: жорстка конкуренція: галузь громадського харчування характеризується жорсткою конкуренцією. Щоб вижити та процвітати в цьому середовищі, підприємства повинні надавати високий рівень обслуговування. Це можливо лише тоді, коли співробітники мотивовані та націлені на результат; спосіб зменшити плінність кадрів: мотивація працівників допомагає зменшити плінність кадрів, що є величезним викликом для ресторанного бізнесу. Стимули та винагороди підвищують задоволеність працівників, що зменшує ймовірність знайти іншу роботу; підвищення продуктивності: ефективна система заохочення допомагає підвищити продуктивність праці працівників. Завдяки мотивованим працівникам ресторани можуть надавати послуги швидше та краще, підвищуючи задоволеність клієнтів і впливаючи на прибуток; а також престиж бренду. Вивчення та адаптація методик управління мотивацією персоналу може надати корисні відомості, які допоможуть суб'єктам ресторанного бізнесу розробити та впровадити ефективні стратегії мотивації, що врешті-решт підвищить їхню продуктивність, зменшить оборот персоналу, підвищить задоволеність клієнтів та загалом покращить успіх в ресторанному бізнесі.

Рівень дослідженості теми. Теоретичні та практичні аспекти систем мотивації персоналу були і є предметом дослідження значної кількості вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема, таких, як: Маслов Є. [1], Бовш Л. [3], О. Грищенко [15], Бовш Л., Комарніцький І., & Олійник О. [5], Л. Гуляєва [16], Т. Завалій, Н. Кордзая [17], Н. Недопако [18] та багатьох інших.

Зокрема, на сьогодні відсутнє одностайне розуміння системи мотивації персоналу в ресторанному бізнесі, але, варто погодитися з О.Грищенко, що система мотивації є «особливим інструментом управління персоналом, що передбачає створення умов для працівників, що сприяють досягненню цілей

підприємства за рахунок підвищення їхньої задоволеності та продуктивності».

Системи мотивації вважаються важливою частиною стратегії управління персоналом, що стимулює залучення та збереження кваліфікованих працівників, а також сприяє збільшенню продуктивності праці [2]. Вони включають комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства. Окремі дослідники розуміють дане явище як «створення умов, що сприяють підвищенню задоволеності працівників та їхньої відданості підприємству» [12].

Отже, не дивлячись на значну кількість досліджень даного питання, варто відзначити відсутність систематизації, як теоретичних основ, так і практичних аспектів застосування систем мотивації персоналу в ресторанных мережах різних типів та форм власності. Це ще раз підкреслює актуальність і важливість даної теми, особливо в контексті глобального бренду, яким є "McDonalds".

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління мотивацією персоналу ресторану.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи поняття "мотивація" та її функції, дати характеристику існуючих мотиваційних теорій, відзначити їх значущість у розумінні мотивації персоналу;
- дати характеристику ресторанної мережі "McDonald's";
- здійснити моніторинг систем мотивації персоналу ресторанної мережі;
- на основі аналізу та узагальнення отриманих результатів розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації лінійного персоналу у "McDonald's";
- оцінити ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління мотивацією ресторанної мережі «McDonalds».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади управління мотивацією персоналу ресторанної мережі.

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Зокрема, використовувалися методи історичного та логічного підходу, аналізу та синтезу, діалектичного підходу до пізнання економічних явищ, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення.

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Розроблені в роботі пропозиції, доведені до практичної реалізації, сприятимуть вдосконаленню системи мотивації ресторану. В роботі здійснено економічне обґрунтування ефективності заходів з управління персоналом ресторану.

Структурно дипломна робота складається зі вступу, основної частини, яка налічує 2 розділи, висновків, списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи – 38 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «MCDONALDS»

1.1. Аналітичні основи дослідження ресторанної мережі

Ресторанна мережа McDonald's була заснована в Сан-Бернардіно, Каліфорнія, у 1940 році братами Річардом та Морісом МакДональдами. Вони впровадили концепцію "Speedee Service System", яка стала прототипом сучасної системи "fast food". В 1955 році Рай Крок, продавець обладнання для приготування молочних коктейлів, відкрив перший франшизний ресторан в Дес-Плейнс, Іллінойс, і подальше розширення компанії почалося звідси.

Організаційна структура: McDonald's корпорація має пірамідальну структуру управління (рис. 1.1). Це означає, що вищі керівники перебувають на верхівці, а працівники нижчого рівня знаходяться внизу.



Рис. 1.1. Організаційна структура компанії McDonald's

Як бачимо, основні позиції включають такі посади:

- Головний виконавчий директор (CEO)
- Головний фінансовий директор (CFO)
- Головний маркетинговий директор (CMO)
- Регіональні менеджери
- Менеджери ресторанів
- Працівники ресторанів.

Корпорація McDonald's також включає власників-франшизодавці, які володіють і управляють більшістю ресторанів McDonald's по всьому світу.

Фінансові показники: до 2021 року McDonald's продемонстрував стабільні фінансові показники, хоча пандемія COVID-19 справила певний вплив на діяльність компанії. У 2020 році компанія McDonald's, як і багато інших ресторанів та галузей гостинності, відчула негативний вплив пандемії COVID-19, яка призвела до тимчасового закриття ресторанів, зменшення годин роботи та зменшення потоку клієнтів через карантинні обмеження. Однак, її модель франшизи, широка географічна присутність та зосередженість на доставці та замовленнях на винос допомогли компанії протистояти цим викликам.

Щодо її фінансових показників, загальний річний дохід компанії зазнав певного зниження порівняно з попередніми роками.

Аналітичне дослідження проведемо по елементам бізнес-моделі діяльності ресторанної мережі McDonald's:

1. Характеристика бізнес-моделі: McDonald's працює за моделлю франшизи, яка дозволяє їм швидко масштабувати бізнес з відносно невеликими капіталовкладеннями. Більшість з більше ніж 36 тис. ресторанів McDonald's по всьому світу належать та управляються незалежними підприємцями, які платять роялті та орендну плату компанії.

2. Стратегія росту: McDonald's використовує багато стратегій для забезпечення свого росту, включаючи географічне розширення, інновації в меню та впровадження нових технологій. Наприклад, вони активно

використовують технології для покращення зручності для клієнтів, включаючи мобільні замовлення, кіоски самообслуговування та додаток для доставки їжі.

3. Продукція: McDonald's відомий своїми іконічними продуктами, такими як Big Mac, McNuggets та Happy Meal. Вони також постійно оновлюють своє меню, щоб залучити нових клієнтів та відповідати змінюючимся споживчим трендам. В різних країнах вони адаптують своє меню до місцевих вподобань, що демонструє глобальну стратегію, але місцевий підхід.

4. Конкурентна позиція: McDonald's є однією з найбільших мереж швидкого харчування у світі, що конкурує з такими глобальними гравцями, як Burger King, KFC та Subway, а також з регіональними та місцевими мережами. McDonald's вирізняється своєю широкою географічною присутністю, іконічним брендом та широким асортиментом продуктів.

5. Фінансовий стан: за станом на кінець 2021 року, McDonald's продовжує бути прибутковою компанією з постійним рівнем прибутку. Їхня фінансова стабільність демонструється регулярними дивідендними виплатами акціонерам та спроможністю компанії інвестувати в нові технології та розширення. Однак, як і усі компанії, McDonald's стикається з ризиками, включаючи волатильність цін на продовольчі товари, зміну споживчих уподобань, а також політичні та економічні нестабільності у деяких регіонах.

6. Вплив на навколишнє середовище: McDonald's розуміє свою відповідальність за зменшення впливу на навколишнє середовище та вживає кроків для досягнення цієї мети. Наприклад, вони впроваджують програми з використання відновлюваної енергії в своїх ресторанах, зменшують використання пластику в упаковках та працюють над збільшенням енергоефективності своїх ресторанів. Вони також ведуть роботу з постачальниками, щоб забезпечити більш стале вирощування та виробництво інгредієнтів, які вони використовують у своїх продуктах.

7. Соціальна відповідальність: McDonald's займається рядом ініціатив, спрямованих на відповідальність перед спільнотою. Через фонд Ronald

McDonald House Charities вони надають житло та підтримку сім'ям, у яких діти перебувають на довготривалому лікуванні. Крім того, вони розробляють програми здорового харчування, надають гранти для освіти та займаються іншими ініціативами соціальної відповідальності.

Отже, проаналізовані компоненти демонструють високий рівень економічної та соціальної відповідальності мережі McDonald's.

Розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності ресторану швидкого обслуговування McDonald's за 2020–2021 роки. Слід зазначити, що від початку війни усі заклади по Україні були закриті, і лише в останньому кварталі 2023 року відкрилися точково по відносно безпечним територіям. В таблиці 1.1 та 1.2 представлено показники фінансових результатів роботи ресторану швидкого обслуговування «McDonald's».

Таблиця 1.1

Аналіз динаміки та структури доходів ресторану швидкого обслуговування «McDonald's» за 2020–2021 рр.

№	Показник	2020 р.		2021 р.		Відхилення		
		сума, тис грн	питома вага, %	сума, тис грн	питома вага, %	Абсолютні відхилення, тис грн	Структурні відхилення, %	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	521	99,60	305,9	99,84	-215,1	0,24	-41,29
2	Інші операційні доходи	2,1	0,40	0,50	0,16	-1,6	-0,24	-76,19
3	Всього	523,1	100	306,4	100	-216,7	0	-41,43

Дані таблиці 1.1. показують, що найбільшу питому вагу в структурі доходів ресторану швидкого обслуговування «McDonald's» за 2020–2021 роки займає чистий дохід від реалізованих послуг, що становить відповідно 99,60 і 99,84% [22, с. 68]. Інші операційні доходи у 2021 р. в порівнянні з попереднім роком зменшились на 1,6 тис грн. Загалом можна зробити висновок, що ефективність фінансово-економічної діяльності ресторану швидкого обслуговування «McDonald's» знизилася, що підтверджується

скороченням показника чистого прибутку на 215,1 тис грн, що насамперед пов'язане завдяки кризовій ситуації в країні [22, с. 233].

За підсумками 2022 року мережа «McDonald's» в Україні отримала 2,042 млрд грн чистого збитку. Це приблизно 17,7 млн недопроданих бігмаків або 48,6 млн порцій картоплі фри [22].

Конкретний склад і структура витрат ресторанної мережі McDonald's аналогічне іншим суб'єктам підприємницької діяльності, регулюються законодавчими актами та Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. До складу елемента «Витрати на оплату праці» ресторану швидкого обслуговування «McDonald's» включається заробітна плата за тарифними ставками та окладами, премії і заохочення, компенсаційні виплати, оплата відпусток та інші витрати на оплату праці [16, с. 5]. До елемента «Відрахування на соціальні заходи» ресторану «McDonald's» відносяться: відрахування на пенсійне забезпечення, а також внески до спеціальних фондів. Елемент «Амортизація» являє собою суму нарахованої амортизації основних засобів, матеріальних активів. До складу елемента «Інші операційні витрати» ресторану «McDonald's» включаються витрати на відрядження, на послуги зв'язку, на виплату матеріальної допомоги, витрати на плату розрахунково-касового й іншого банківського обслуговування тощо.

Сукупні витрати ресторану «McDonald's» включають фінансові витрати і витрати, пов'язані з надзвичайними подіями.

Таблиця 1.2

Аналіз динаміки та структури доходів ресторану швидкого обслуговування «McDonald's» за видами діяльності за 2020–2021 рр.

Показник	2020 р.		2021 р.		Відхилення		
	сума, тис грн	питома вага, %	сума, тис грн	питома вага, %	Абсолютні відхилення, тис грн.	Структурні відхилення, %	Темп приросту, %
Обсяг наданих послуг	654,2	100	348,2	100	-306	0	-46,8
в т. ч.							
По основному виду діяльності	488,2	74,63	286,2	82,19	-202	7,56	-41,4

Харчування	117,2	17,91	14,1	4,05	-103,1	-13,86	8,8
Від додаткових видів послуг	48,8	7,46	47,9	13,76	-10,9	6,3	-1,8

Дані таблиці 1.2. показують, що найбільшу питому вагу в 2020 і в 2021 роках для ресторану швидкого обслуговування «McDonald's» чистий дохід по основному виду діяльності займає основну величину. Доходи від харчування та від додаткових послуг у 2021 році склали 13,76% та 4,05% відповідно. Треба також зауважити те, що обсяг наданих послуг в 2021 році скоротився на 46,8% порівнянні з 2020 роком [22, с. 62].

До фінансових витрат ресторану швидкого обслуговування «McDonald's» відносяться сплата відсотків за користування кредитами, за випущені підприємством облигації, витрати на фінансову оренду та інші витрати підприємства, пов'язані із залученням капіталу ззовні; втрати від участі в капіталі асоційованих, дочірніх або спільних підприємств, а також інші фінансові втрати (уцінка та вибуття необоротних активів і фінансових інвестицій, втрати від неопераційних курсових різниць і т. п.) [18, с. 13].

Проведемо аналіз загальної суми витрат та вивчимо динаміку загальної суми операційних витрат у цілому і за основними елементами ресторану «McDonald's». В ході аналізу доцільно дані подати у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Аналіз динаміки та структури витрат ресторану «McDonald's»

	Показник	2020 р.		2021 р.		Відхилення		
		сума, тис грн	питома вага, %	сума, тис грн	питома вага, %	Абсолютні відхилення, тис грн.	Структурні відхилення, %	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Матеріальні витрати	90,4	16,64	40,2	12,25	-50,2	-4,4	-55,53
2	Витрати на оплату праці	158,2	29,12	140,0	42,64	-18,2	13,52	-11,5
3	Відрахування на соціальні заходи	57,3	10,55	51,0	15,53	-6,3	4,98	-10,99
4	Амортизація	63,6	11,71	59,6	18,15	-4	6,44	-6,25
5	Інші операційні витрати	173,7	31,98	37,5	11,43	-136,2	-20,56	-78,41
6	Разом	543,2	100	328,3	100	-214,9	0	-39,56

За результатами аналізу витрат видно, що в ресторані швидкого обслуговування «McDonald's» у 2020 році відбулось зменшення витрат за всіма елементами, так загальна сума витрат у 2021 році зменшилась на – 214,9 тис грн, або на – 39,56% в порівнянні з 2020 роком. Найбільшу їх частину витрат в 2021 році складають витрати на оплату праці – 42,64% [22, с. 7].

Зміни розподілу витрат ресторану «McDonald's» у 2020–2021 роках ми можемо побачити графічно на рисунку 1.2.

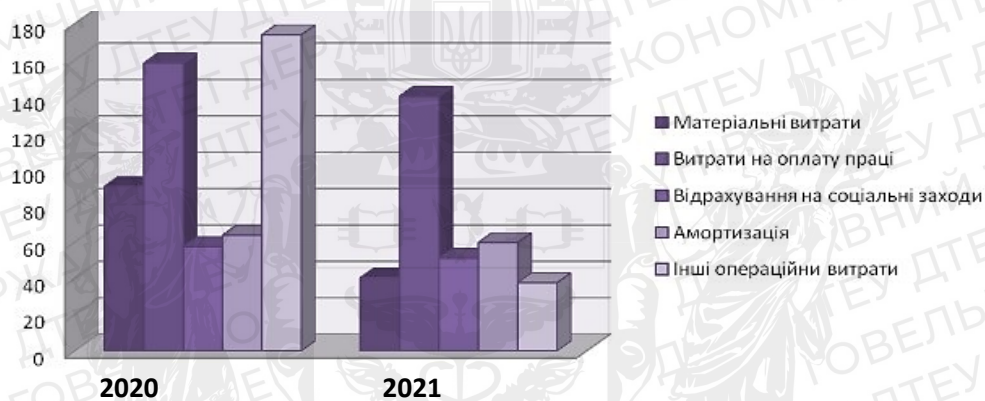


Рис. 1.2. Діаграма розподілу витрат ресторану швидкого обслуговування «McDonald's» за 2017–2018 роки

Також як видно з аналізу витрат, матеріальні витрати зменшились на 50,2 тис грн, або на 55,53%; витрати на оплату праці – на 18,2 тис грн., або 11,5%, а відрахування на соціальні заходи зменшилось у 2021 році на 6,3 тис грн, в порівнянні з 2020 роком; амортизаційні відрахування зменшились на 4 тис грн, або на 6,25%.

Таким чином, матеріальні стимули до праці знизились у досліджуваному періоді. Проте слід відмітити високий рівень соціальної відповідальності ресторанного бренду. Не зважаючи на критичне становище, мережа в Україні змогла утримати персонал, виплачуючи їм допомогу. І при відкритті закладів у 2023 році отримала відповідно вдячність і відповідальність персоналу, що повернувся на свої робочі місця.

1.2. Моніторинг систем мотивації персоналу ресторанної мережі

Як відомо, мотивація – це спосіб швидкого досягнення мети, заснований на психофізіологічному процесі, який спрямовує поведінку людини, сприяє її активності та працездатності. Вона представляє сукупність мотивів – певний набір цінностей [7-9]. Система мотивації персоналу McDonald's в різних країнах може бути різною, залежно від місцевих культур, соціально-економічних умов і стратегій компанії. Але, основні принципи мотивації персоналу McDonald's залишаються стійкими та глобальними. Головні аспекти мотивації персоналу McDonald's – це розвиток та просування в середині компанії. McDonald's використовує внутрішні програми навчання та розвитку, щоб допомогти співробітникам розширити свої навички та здобути нові компетенції. Компанія надає можливості для професійного зростання та розвитку кар'єри своїм працівникам, незалежно від країни. Це може включати навчальні програми, тренінги, онлайн-курси та можливість зайняти керівні посади.

В багатьох країнах, де працює McDonald's, також дотримуються місцевих законів про працю, що включають гнучкий графік роботи, оплачувані відпустки та інші соціальні пакети. Це може варіюватися в залежності від країни, проте компанія старається надавати своїм працівникам справедливі умови зайнятості та вигідні соціальні пакети, які враховують місцеві стандарти. Крім того, McDonald's в різних країнах також враховує культурні особливості та індивідуальні потреби свого персоналу. Наприклад, в деяких країнах компанія може пропонувати додаткові переваги, які відповідають місцевій культурі або соціальним нормам. Такі заходи можуть включати тематичні свята, спеціальні заохочення або навіть адаптацію меню до місцевих смаків та вподобань. Враховуючи глобальний масштаб компанії, McDonald's ставить своєю метою створення стимулюючого та задовільного робочого середовища для своїх працівників у всіх країнах, пропонуючи їм можливості для розвитку, винагород та визнання їхнього внеску в успіх компанії.

Розглянемо застосовувані в ресторанній мережі методи мотивації (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

**Методи мотивації, застосовувані мережею McDonald's
(регіональний аспект)**

Країна	Методи мотивації
Сполучені Штати Америки	В США McDonald's активно використовує систему преміювання та заохочення для своїх співробітників. Наприклад, компанія оголошує різні конкурси, де працівники можуть виграти грошові винагороди або інші цінні призи за досягнення найкращих результатів у виконанні своїх обов'язків. Крім того, McDonald's надає програми навчання та розвитку, які допомагають співробітникам розширити свої навички та отримати можливості для кар'єрного зростання всередині компанії.
Японія	У Японії McDonald's використовує концепцію "Kaizen" - філософію постійного поліпшення. Компанія стимулює своїх працівників пропонувати інноваційні ідеї та удосконалення, що сприяють покращенню робочих процесів та якості обслуговування. За ці ідеї працівники можуть отримувати винагороди, визнання та можливості реалізації своїх проєктів.
Франція	В Франції McDonald's надає значну увагу балансу роботи та приватного життя своїх співробітників. Компанія пропонує гнучкі робочі графіки, які дозволяють працівникам підлаштовувати свій час роботи під свої особисті потреби та зобов'язання. Також надається підтримка у сфері догляду за дітьми та інші соціальні пакети, що сприяють збереженню рівноваги між роботою та особистим життям.
Бразилія	У Бразилії McDonald's зосереджується на важливості соціальної відповідальності та спільноти. Компанія впроваджує різні програми, спрямовані на підтримку місцевих спільнот, такі як благодійні акції, екологічні ініціативи та партнерство зі школами. Співробітники мають можливість брати участь у цих програмах, що надає їм почуття суспільної цінності та стимулює їх допомагати іншим.
Японія	В Японії McDonald's використовує систему "Team Crew Challenge", яка пропонує внутрішні конкурси між командами співробітників. Команди змагаються в різних категоріях, таких як якість обслуговування, швидкість обслуговування та продажі. Учасники, які досягають найкращих результатів, отримують винагороди та визнання. Ця система стимулює співробітників працювати разом як єдина команда та підвищувати якість обслуговування.
Україна	Українська галузь McDonald's використовує програму "Зірка місяця" (Star of the Month), де кожного місяця відбувається внутрішній конкурс, у якому працівники змагаються за звання "Зірка місяця" за високі показники роботи, внесок у команду та надання виняткового обслуговування. Виграшем є грошова винагорода та особливий статус протягом наступного місяця. Ця програма надає стимул для постійного покращення та забезпечує визнання внеску працівників.

Джерело: складено за [9]

McDonald's в Україні також активно співпрацює зі співробітниками щодо впровадження змін та поліпшень у робочому середовищі. Компанія

відкрита для отримання пропозицій та відгуків від працівників, що дозволяє залучити їх до прийняття рішень і стимулює співробітників брати активну участь у формуванні поліпшень у роботі.

Ці приклади ілюструють, як система мотивації персоналу McDonald's в різних країнах адаптується до місцевих умов та потреб персоналу. Компанія намагається надати своїм працівникам стимули, які враховують культурні особливості, сприяють розвитку та стимулюють досягнення в роботі.

Слід зазначити, що в Україні мотивація розвинена досить слабо, оскільки більшість керівників зневажливо ставляться до своїх працівників, економлять майже на всьому, що можна і забирають якомога більше прибутку. Погані умови роботи, не завжди виплачена зарплата та погане ставлення призводить до демотивації персоналу та частої її зміни.

Багато українських вчених: О. Грищенко [15], Л. Гуляєва [16], Т. Завалій, Н. Кордзая [17] та інші задавалися питанням, як зробити так, щоб працівник цінував і чіплявся за своє місце роботи. Відразу, що лізе на думку, то це підвищення заробітної плати. Звичайно, це основне, на що люди звертають увагу насамперед, люди завжди хочуть заробляти більше, не так уже й багато людей, які готові працювати за ідею.

Виокремимо додаткові мотиваційні фактори [18]:

- премія, найголовніше, треба її платити за певні заслуги, щоб працівник не сприймав її, як частину зарплати. Завдяки премії, людина усвідомлює, що керівник по-справжньому оцінив старання та прагнення до роботи. Це дасть йому ще більшу мотивацію.
- кар'єрний ріст. Завжди є чого прагнути. Підвищення допомагає утримати хорошого працівника. А його, своєю чергою, мотивує працювати ще більше.
- хороша та дружна команда. Якщо працівники сваряться, ні до чого хорошого це не приведе. Поганий настрій, жодного бажання йти на роботу, а тим паче допомагати комусь. Організуйте корпоративи, або проводьте час поза роботою: займайтеся спортом, ходите в кіно, квести. Це точно вас

зблизить, буде набагато легше працювати, адже ви робитимете все злагоджено;

- шанобливе спілкування з кожним співробітником. Ставтеся до всіх однаково, саме так, як хочете, щоб ставилися до вас. Не обділяйте когось, будьте чесними та справедливими, обов'язково їм допомагайте та входите до їхніх положень, це їх мотивує.

- додаткові дні відпочинку. Усім людям потрібен відпочинок, додатковий відпочинок їм точно не завадить. Він їх перезавантажить, налаштує на потрібний лад, додасть зусиль. Так працівники будуть робити все набагато швидше та якісніше

- безкоштовне навчання. Нові знання додають впевненості, всім хочеться дізнаватися про щось нове. Це їх мотивуватиме, а ваш ресторан буде на рівень вище.

Системи мотивації персоналу McDonald's спрямовані на те, щоб їхні співробітники завжди були мотивовані, і не лише за допомогою організації, а й винагородою та пільговими умовами. Організація підвищила ефективність та продуктивність за рахунок забезпечення всіх своїх програм винагороди, спрямованих на досягнення своєї бізнес-стратегії, зокрема [18]:

1. Залучення співробітників. Одним із проектів, який був спрямований на вимірні покращення для бізнесу, був «Шлях до Ріо» у 2014 році, який простимулював 5% найкращих ресторанів, що ґрунтуються на рейтингах задоволеності клієнтів у лютому, березні та квітні 2014 р. Співробітники цих ресторанів брали участь у троянди призів, щоб виграти поїздку на чемпіонат світу до Бразилії. Змагання йшло спільно з чемпіонату світу з футболу, McDonald's спонсорував змагання у своїх інтересах, відправляючи 11 співробітників, що виграли, до Бразилії. Що ще важливіше, це допомогло підвищити швидкість обслуговування, водночас забезпечуючи відмінне обслуговування клієнтів. «Механіка» була простою. Наприкінці тримісячного проекту було визначено 213 різних ресторанів, а також під час його реалізації загальний час обслуговування клієнтів у ресторанах

покращився на 6,1 секунди порівняно з попереднім роком, але оцінка задоволеності клієнтів знизилася до 16,7%.

2. У меню – мотивація. Мотивація перебуває у центрі уваги організації. McDonald's також стимулює і підтримує бажану поведінку за двома бонусними схемами для 400 ресторанів, що належать компанії. Щомісяця всі співробітники 10% найкращих ресторанів за таємною оцінкою клієнтів отримують бонус 50 пенсів за кожну годину відпрацьований за двотижневий період. Крім того, менеджери ресторану мають право на отримання квартального бонусу на підставі трьох рівно зважених заходів: оцінки таємного покупця, зростання продажів та прибутковість.

3. Переваги для підтримки залучення співробітників. Структура переваг допомагає досягти залучення співробітників. Організація пропонує гнучку схему пільг, при цьому співробітник у будь-який час може вибрати для додавання чи видалення певних пільг. Схема винагород і пільг дозволила підвищити рівень задоволеності співробітників (74% працівників задоволені ними, що на 23% вище за кращу зовнішню практику).

4. Ресторани McDonald's одним поглядом: McDonald's налічує близько 36 тис. ресторанів, де обслуговується близько 69 мільйонів людей у більш ніж 100 країнах світу щодня. Близько 1,9 млн. чоловік працюють в організації по всій земній кулі.

5. Соціальні переваги, які пропонує мережа ресторанів McDonald's:

- пенсія – визначено схему вкладу для всіх працівників на окладі. Персонал може зробити свій внесок як мінімум у 3% та отримувати відповідні внески роботодавця у співвідношенні 1:1, 1,5:1 або 2:1 залежно від віку та стажу роботи до максимального внеску роботодавця у розмірі 10%. Наймані працівники, які не бажають зробити свій внесок у 3%, отримуватимуть мінімальні рівні внесків, встановлених відповідно до автоматичної реєстрації;

- здоров'я та благополуччя: приватне медичне страхування для всіх погодинних працівників після трьох років роботи та для персоналу на окладі після шести місяців роботи;
- групові ризики: захист доходів, особисте страхування від нещасних випадків, страхування життя;
- поїздки персоналу: автомобілі компанії: доступні для менеджерів ресторанів та персоналу еквівалентних класів, а також співробітників на керівних посадах;
- переваги для сім'ї: удосконалена політика материнства та батьківства політика для працівників на окладі, допомога з догляду за дітьми через домовленості через зарплату, гнучкі режими робочого часу, вахтовий метод (розподіл робочого місця), оплачена восьми тижнева академічна відпустка після 10 років роботи для працівників на окладі.

Крім того, існують наступні схеми заохочення: співробітник місяця для кожного ресторану, співробітник кварталу для кожного ресторану, співробітник року (національний переможець), нагорода Рея Кроку для найкращих менеджерів ресторанів, святкова нагорода для нересторанного персоналу, премія президента для нересторанного персоналу, нагороди для всіх співробітників за кожні п'ять років від п'яти до 30 років служби, ресторан року, консультант року. У свою чергу, заохочувальні виплати (виплати, пов'язані з продуктивністю) включають:

- три бонусні схеми: щомісячна схема для погодинних працівників, щоквартальна схема для команди менеджерів ресторану, річна схема для офісів відділів підтримки;
- відпочинок: 28 днів, включаючи святкові дні для погодинних працівників, 30 днів, у тому числі святкові дні для працівників на окладі;
- інше: усі працівники отримують право на безкоштовне харчування під час роботи, схема знижок для працівників, безвідсоткові кредити на нагальні потреби для працівників на окладі.

Для визначення напрямів підвищення мотивації праці в ресторанній

мережі McDonald's в Україні дослідимо питання задоволеності праці та мотивів працівників.

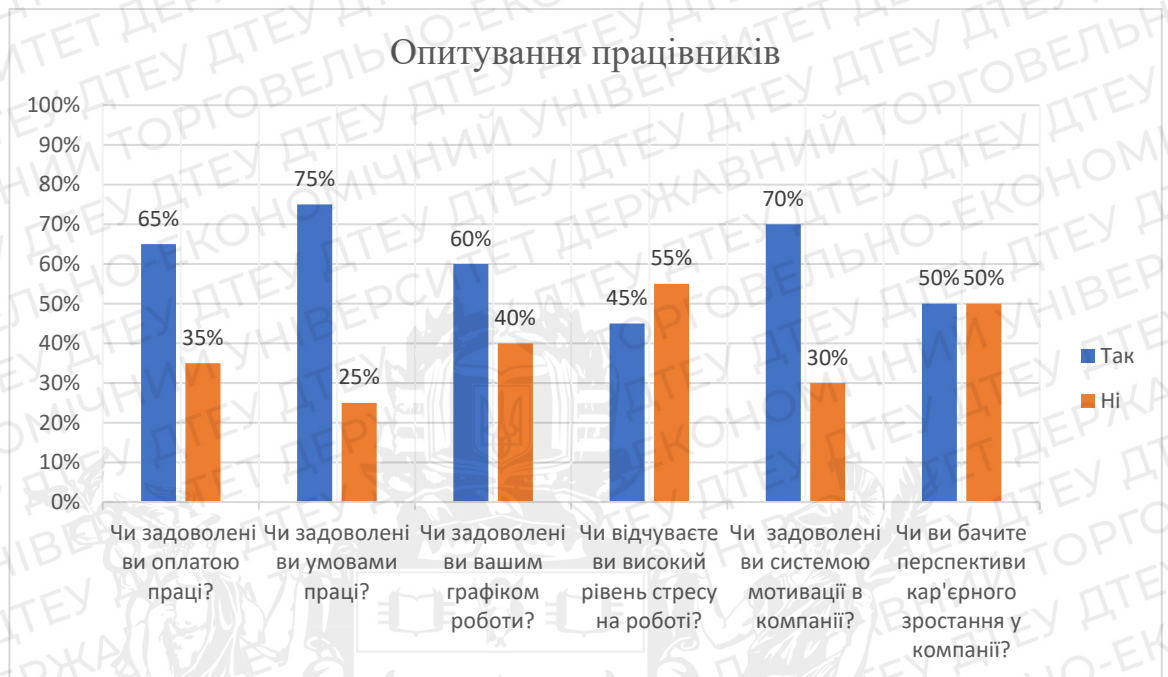


Рис 1.3. Результати опитування працівників McDonald's щодо задоволеності праці

Подивившись на опитування, ми бачимо, що більшість працівників McDonald's задоволені своєю оплатою праці, умовами праці, графіком роботи та системою мотивації в компанії. Однак, варто звернути увагу на високий рівень стресу, який відчувають деякі працівники, та на те, що тільки половина працівників бачить перспективи кар'єрного зростання в компанії. Можливо, варто розглянути можливість введення програм зменшення стресу та програм кар'єрного розвитку.

Зменшити стрес можна різними способами, наприклад включити гнучкий графік роботи, зробити тренінги по керуванню зі стресом, якісь розслабляючі перерви або навіть масажи. Дуже важливо слідкувати за рівнем стресу у працівників, завдяки опитуванням, і вчасно реагувати на можливі проблеми.

Також не можна забувати про кар'єрний розвиток, адже це один з головних систем мотивації персоналу. Сюди можуть входити не тільки

підвищення, а й навчальні курси, розвиток різних навичок, наприклад лідерські. Це збільшить ефективність роботи працівників, а в результаті збільшить прибуток компанії.

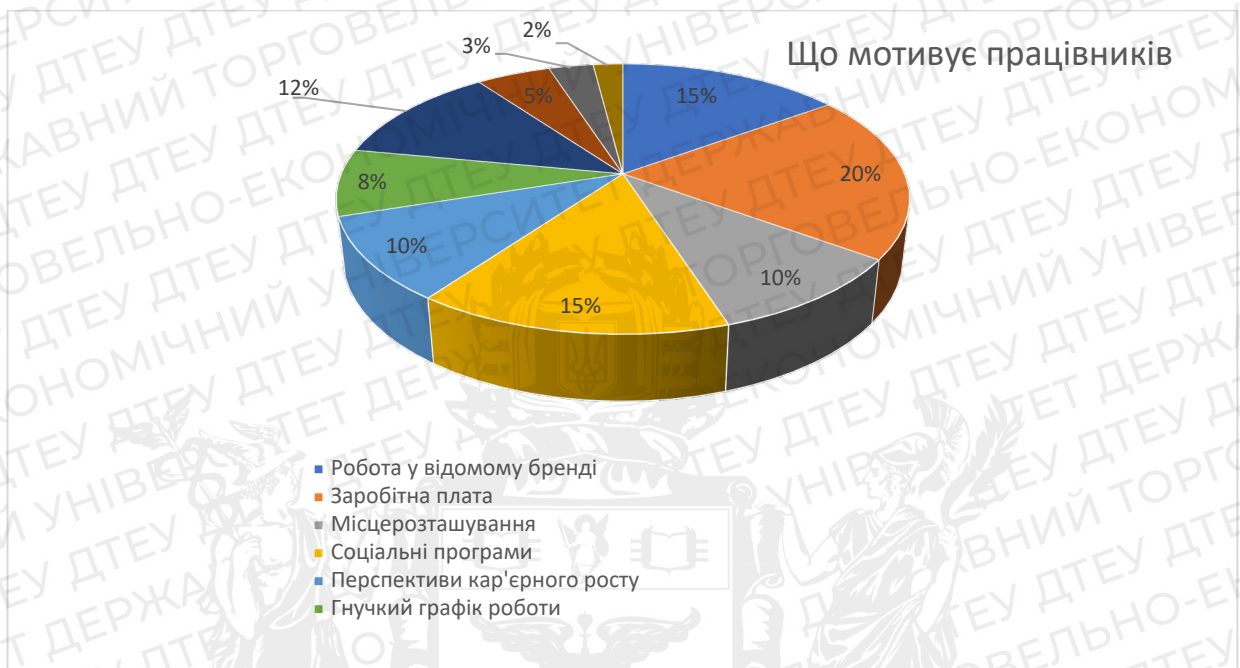


Рис 1.4. Результати опитування працівників McDonald's щодо мотивів

На основі цих даних, ми можемо побачити, що, хоча всі вказані фактори мають важливість для працівників McDonald's, найбільш мотивуючими є заробітна плата, робота в відомому бренді та соціальні програми. Це говорить про те, що компанія повинна продовжувати забезпечувати конкурентоспроможні зарплати, підтримувати свій бренд і розвивати свої соціальні програми. Однак, не варто забувати і про інші аспекти, як-от перспективи кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи і корпоративні бенефіти, які також важливі для працівників.

Таким чином, аналітичні дослідження показали, що мережа ресторанів McDonald's активно використовує матеріальні і нематеріальні методи мотивації працівників, підтримуючи їх та стимулюючи до розвитку кар'єри в мережі.

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «MCDONALDS»

2.1. Заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу ресторанної мережі

Існує низка заходів, які можна запропонувати для вдосконалення системи мотивації трудової діяльності у ресторанах «McDonald's»:

- *Змагання працівників.* Змагання, що проводяться щомісяця на звання кращого менеджера, кращого новачка, кращого працівника, кращої господині, найшвидшого касира, звичайно ж, стимулюють працівників до найбільш продуктивної праці. Адже, вигравши змагання, він не лише отримає приз, а й суспільне визнання та повагу. Тому менеджери при виборі працівника за номінаціями повинні зважувати всі чинники, не упускаючи дрібниць. Наприклад виставити кудись фото переможця, з підписом про його заслуги цього місяця;

- *Давайте відпочинок.* У McDonald's найчастіше всією командою десь відпочивають, на природі, квест кімнати, аквапарк, спортивні ігри;

- *Поважайте працівників.* Так як молодший співробітник поважає вас, і ви, своєю чергою, повинні поважати їх. У жодному разі ви не повинні їх принижувати, тому що після цього, ваші відносини вже не будуть, як раніше, і це може сприяти догляду співробітника;

- *Поліпшіть престиж закладу.* Ні для кого не є секретом, що робота в McDonald's не вважається престижною. Можливо, через те, що в Америці вважають цей заклад фастфудом для не дуже багатих людей. Але останні кілька років компанія McDonald's робить хорошу рекламу, для залучення нових співробітників, говорячи про те, що це гарне місце роботи. Для того, щоб збільшити престиж у вашому закладі, спробуйте спілкуватися з кожним співробітником, вони віддячать вам гарною роботою, яка негайно збільшить престиж закладу.

- Коригуючи вже існуючу систему мотивації, «McDonald's» зможе покращити свої показники, зменшити «плинність» кадрів і створити справді справжню сім'ю, в якій всі поважатимуть один одного і ставитимуться один до одного коректно та етично. Нікому не секрет, що економічна криза загрожує фінансовим планом. Жахливо те, що буде втрата досвідчених працівників. Виразно буде складно їх утримати, але це найголовніше завдання. Дуже важливо їх попередити та мотивувати.

Антикризове управління висуває певні, на відміну регулярного управління, вимоги до системи менеджменту персоналу. Така визначеність обумовлена принципом відповідності ділової стратегії та стратегії управління людськими ресурсами. Як правило, ділова стратегія виведення підприємства з кризи передбачає зосередження уваги на різке збільшення продажів продукції, оперативному пошуку можливостей надання додаткових послуг, новий продукт на ринку наукові дослідження та передові розробки, виведення непрофільних активів, оптимізації запасів, скорочення витрат. Головне завдання, яке належить вирішити відділу кадрів у цих умовах – це підтримка антикризових заходів шляхом ефективної організації взаємодії керівників, спеціалістів та працівників підприємства.

Крім того, кризова ситуація ускладнюється поточними проблемами, які необхідно вирішувати. Найпоширеніші їх - це незадоволеність заробітною платою, відтік кваліфікованих кадрів, соціальна та психологічна напруженість.

Програма виходу організації з кризи зазвичай передбачає радикальні зміни в умовах дуже обмежених ресурсів, особливо фінансових і тимчасових. Складно дати мотивацію працівникам, коли зарплата стає меншою, а роботи більшою, але є способи вирішення цієї проблеми (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Способи вирішення проблем з мотивацією персоналу

Не забувайте про лояльність співробітників, інакше, окрім економічних проблем компанії, вам треба буде вирішувати проблеми з персоналом.

Ви повинні розуміти, що за інструкцією економічну проблему не вирішити, у кожній буде своя унікальна ситуація, а тому кожна потребує свого індивідуального підходу. Менеджер зобов'язаний завчасно дізнатися про майбутній кризі, і знати план її вирішення, як правильно попередити та мотивувати персонал. Але після закінчення кризи потрібно визначити заходи її подолання. Також потрібно якнайшвидше змінити ситуацію на краще, співробітники цього заслужили.

До того ж, заходи мають бути вжиті якнайшвидше. Відділ кадрів повинен зробити такі дії як:

- скласти групи, розподілити обов'язки;
- зробити систему винагороди конкретну для кожного працівника;
- переглянути заробітну плату, залежно від певних досягнень та продажу;
- дати кожному співробітнику реалізувати себе, стимулювати за ідею вирішення кризових проблем, рекламу закладу, залучення нових клієнтів;
- враховувати в організації системи мотивації психологічну підтримку працівників, що важливо у кризові часи.

Ці перелічені вище заходи відділу кадрів вважаються первинними заходами обслуговування та підтримки організації під час антикризового управління. Враховуючи використання ресторанами «McDonald's» кіосків самообслуговування, систему премій та бонусів пропонуємо будувати за наступною схемою (рис. 2.2).

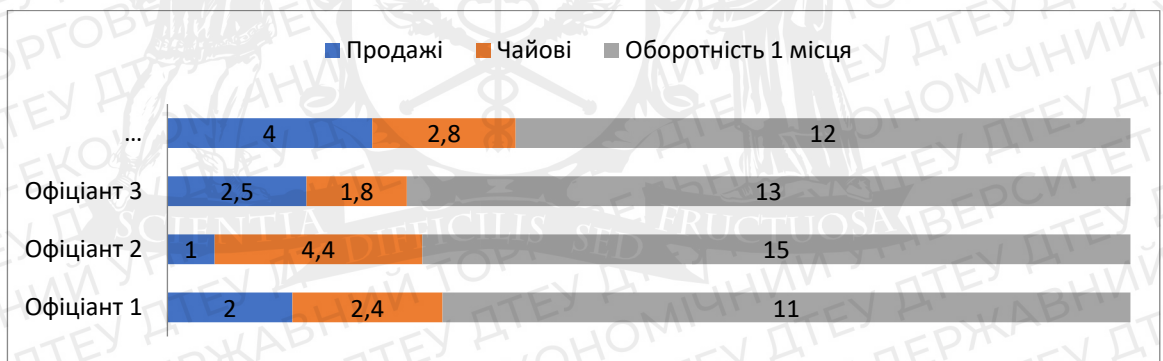


Рис. 2.2. Система рейтингів офіціантів ресторану «McDonald's»

Фонд матеріального заохочення може розподілятися за цією системою (рис. 2.2), що носить справедливий характер. Так, офіціант 1, наприклад, набрав 15,4 бали, офіціант 2 – 19,4; офіціант 3 – 17,3 і т.д. Відповідно, переводимо це у відсотки до загальної суми накопичених балів та визначаємо структурне співвідношення: загальна сума балів склала 71,9. Офіціант 1 отримає: 21,4% від загальної суми заохочення; офіціант 2 – 26,9%; офіціант 3 – 24,0% і т.д.

Щодо удосконалення системи мотивації пропонуємо також провести реструктуризацію, що має позитивний двосторонній вплив: економія для закладу коштів та підвищення кваліфікованості працівників. Полягає реструктуризація в наступному: переміщення працівників на інші посади, в інші підрозділи чи філії (якщо це мережа) для набуття досвіду в різних напрямках роботи та виявлення певних здібностей у виконанні робіт і обов'язків. Підприємству це дає змогу швидкої підготовки керівного персоналу в рамках свого потенціалу.

Соціальне забезпечення є значним матеріальним стимулом для працівників і включає наступні напрямки:

- медичне страхування і обстеження (в тому числі стоматологічне);
- безкоштовне харчування;
- уніформа (та її чистка);
- безкоштовний манікюр;
- щорічна відпустка (24 календарних дні);
- заохочення до річниці відкриття ресторану;
- через півроку роботи надання безкоштовного обіду (вечері) на 2 особи, або знижка 30% на святкування особистих подій в ресторані.

Таким чином, стратегія управління мотивацією в ресторанній мережі «McDonald's» підтримує та більш розвиває сильні сторони підприємства та його можливості.

2.2. Ефективність запропонованих заходів

У системі мотивації праці «McDonald's» рекомендуємо впровадити постійно діючу HR-менторингову програму, яка сприятиме зниженню плинності кадрів та утриманню перспективних працівників, кар'єра яких може розвиватися в мережі.

Проведемо прогнозний розрахунок ефективності проекту впровадження HR-менторингової програми на п'ять років, з урахуванням дисконтної ставки 15%, та середньої рентабельності компанії з урахуванням можливого її пониження через не відому прогнозну купівельну активність (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розрахунок ефективності проекту

Показник	Термін реалізації проекту, роки					
	0	1	2	3	4	5
Інвестиції, тис грн.	2121					
Дохід, тис грн.		7000	7500	8000	8800	10000
Рентабельність продажу, %	15	15	15	15	15	15
Прибуток, тис грн.		1050	1125	1200	1320	1500
Дисконтний множник	1	0,869	0,756	0,657	0,571	0,497
Грошовий потік, тис грн.		912,5	850,5	788,4	753,7	745,5
Чистий грошовий потік, тис грн.	-2121	-1208,6	-358,1	430,4	1184,1	1929,6

Розрахунок чистого грошового потоку:

ЧГП (0рік) = -2121 (тис грн.);

ЧГП (1рік) = -2121+912,5=-1208,6 (тис грн.);

ЧГП (2рік) = -1208,6+850,5=-358,1 (тис грн.);

ЧГП (3рік) = -358,1+788,4=430,4 (тис грн.);

ЧГП (4рік) = 430,4+753,7=1184,1 (тис грн.);

ЧГП (5рік) = 1184,1+745,5=1929,6 (тис грн.).

Термін окупності інвестицій становить приблизно 2 роки 5 місяців (358,1/788,4+2 = 2,45).

Рентабельність інвестицій за п'ять років реалізації проекту становитиме 91% (1926,6/2121×100% = 90,97%).

Загалом, впровадження пропонованого проекту дозволить скоротити плінність кадрів. Крім того, підвищення кваліфікації кадрів ресторану потребує ретельної уваги. При цьому розробка стратегій управління допомогла б вирішити такі питання:

- які люди потрібні і де їх знайти;
- коли потрібні дані люди;
- де потрібні нові спеціалісти (рис. 2.3)

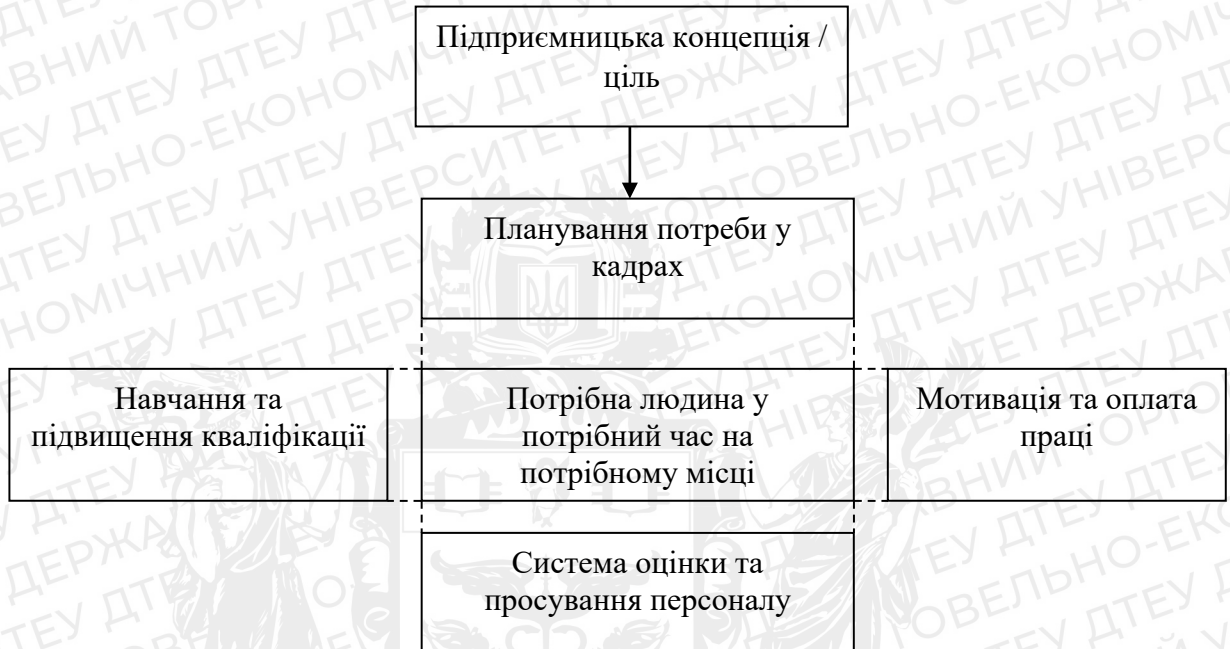


Рис. 2.3 Розробка стратегій управління персоналом «McDonald's»

У сучасних ресторанах ефективна організація – не просто попередня умова успішного виконання стратегій. З тих пір, як довгостроковий успіх багато в чому залежить від зовнішнього середовища, залишаються кілька моментів, що більш значимі: структуризація і реструктуризація ресторану. Дана проблема має свою частку уваги з боку вчених і теоретиків, але їхні пошуки стосуються в кращому випадку не більш ніж принципів управління, що заперечують необхідність структуризації в контексті економічного оточення, що змінюється і величезного комплексу діяльності і ресурсів для підтримки зумовленості розроблених цілей. При цьому основними складовими стратегічного управління персоналом на підприємстві повинні бути:

1. Планування потреби у кадрах. Розробка стратегії управління персоналом включає в себе: аналіз підприємницьких цілей; організаційний аналіз;

визначення потреби у посадових позиціях та їх опис; кількісне і якісне кадрове планування; визначення складу співробітників та їх поповнення.

2. Оплата праці та мотивація. Даний бік стратегії управління персоналом включає: оплата в залежності від посади, що займається; сукупність усіх видів оплат; оплата за обсягом та успішності виконаної роботи; довгострокової форми мотивації.

3. Система оцінки та просування персоналу. Дана підстратегія включає наступні елементи: індивідуальна та групова оцінка; оцінка виконаної роботи; оцінка можливостей та зручностей співробітників; планування просування по службі.

4. Навчання та підвищення кваліфікації. Даний бік стратегічного управління персоналом в організації включає наступні елементи: спеціальне, функціональне та управлінське навчання; навчання поведінці та діловому спілкуванню; навчання на робочому місці; ротація за посадами; стажування в інших фірмах; саморозвиток в процесі трудової діяльності.

У зв'язку з розробленими стратегічними концепціями управління персоналом висуваються і нові вимоги до керівного персоналу «McDonald's»: ціленаправленість, масштабність, комунікабельність, здатність аналізувати і вирішувати комплексні проблеми, синтезувати рішення в умовах невизначеності і обмеженості інформації тощо.

Таким чином, кадрова політика ресторанної мережі «McDonald's» (при практичному використанні в його діяльності запропонованої нової моделі роботи) повинна будуватися на наступних принципах: економічність системи; в центрі економічного управління людина (працівник) і її ініціатива; максимальне делегування функцій управління співробітникам; потрібно розвивати мотивацію персоналу.

Розглянуті пропозиції не знижують ролі морального стимулювання. Адже персонал ресторану має безпосередній контакт з відвідувачами і його психологічний настрій впливає на якість обслуговування не менше, ніж матеріальний стимул. Крім того, як відомо, мотивуюча дія оплати праці

спостерігається лише при певному її значенні і до певної межі. А оскільки можливості підприємства у підвищенні заробітної плати обмежені, то мають розроблятися спеціальні компенсатори, які б підтримували мотивованість працівників на високому рівні. Моральні активатори справляють позитивний психологічний вплив на працюючого – в його трудовій поведінці починають діяти додаткові мотиви.

На рівні окремого ресторану «McDonald's» необхідною є розробка спеціального відносно самостійного мотиваційного механізму, покликаного сприяти максимально ефективній реалізації мотиваційного процесу, здійснюючи безпосередній і опосередкований вплив на мотиви поведінки працівників. Основна засада вдосконалення організаційно-економічного механізму мотивації праці персоналу на підприємстві може бути сформульована наступним чином: для кожного працівника найвищий рівень матеріального достатку та морального задоволення можливі лише в тому разі, коли цей працівник досягне найдоступнішого для нього рівня продуктивності праці.

Проблемою існуючої системи управління рестораном «McDonald's» є те, що на сьогодні керівництво не виконує цілого ряду завдань управління персоналом і забезпечення нормальних умов його роботи. Зокрема, це стосується управління моральною мотивацією. Виявлені проблеми у формуванні корпоративної культури показують необхідність здійснення корпоративних заходів, зокрема проведення свят, подій тощо, а також приділення уваги дням народження співробітників. Для цього мають бути призначені відповідні фахівці серед працівників. Відповідно обсяг функцій розшириться до вироблення стратегічних і тактичних питань кадрової політики, формування справедливої системи винагород, управління професійним просуванням.

Крім того, задля якісного поліпшення стратегії управління персоналом пропонуємо впровадити в ресторани метод Mystery Shopping, який розглядається як інструмент поліпшення якості сервісу. Mystery Shopping –

це метод виключного спостереження (participant observer), що використовується у формі довгострокових чи постійних планів контролю сервісу і мотивації персоналу в мережах сервісних програм. Модифікації програми включають використання аудіо і відеозапису процесу обслуговування. Критеріями успішності програми Mystery Shopping є оперативність звітності, об'єктивність інформації, відповідність профілю ТП профілю дійсних споживачів сервісної компанії і т.п.. Аргументацією до впровадження саме Mystery Shopping є, по-перше, можливість створити на її основі систему мотивації, що стимулює персонал обслуговувати споживачів краще – завдяки залежності між якістю сервісу і винагородою співробітників і, по-друге, оперативно виявляти недоліки в обслуговуванні – для їхнього наступного усунення, наприклад, через додаткове навчання персоналу.

Особливо важливою є перша функція – мотивація. Регулярна програма Mystery Shopping, що впливає на схему винагороди співробітників "першої лінії", виявляє недоліки та позитивні моменти в роботі. У результаті такого постійного моніторингу ресторан може домогтися відмінної якості обслуговування споживачів і вистояти в конкурентній боротьбі.

Підсумовуючи вищезазначене можна сказати, що з позиції ресторанної мережі «McDonald's» варто звернути увагу на мобілізацію коштів для здійснення одночасно як матеріальних, так і моральних засобів.

ВИСНОВКИ

В ході дослідницької роботи було проведено вивчення практичних аспектів формування системи мотивації ресторанної мережі «McDonald's».

Аналітичні дослідження дозволили сформулювати наступні висновки:

1. Здійснити організаційно-економічну характеристику ресторанної мережі «McDonald's», оцінити її фінансовий стан, організаційну структуру управління, системи мотивації персоналу та мотиваційний потенціал.

2. Провести аналіз психологічного клімату, який показав негативні настрої, що перешкоджають ефективній роботі. На основі вищезазначеного було виявлено сильні та слабкі сторони діяльності компанії та макроризики, сформульовано ключові фактори успіху на ринку ресторанних послуг.

3. Було виявлено та сформульовано рекомендації та напрями вдосконалення системи мотивації ресторанної мережі «McDonald's». Ці напрями можна поділити за такими групами:

- матеріальне стимулювання;
- поліпшення якості робочої сили;
- досконалення організації праці;
- залучення персоналу в процес управління;
- негрошове стимулювання.

4. По кожному напрямі розвитку ресторанної мережі «McDonald's» було розроблено та сформульовано комплекс стратегічних заходів, виконання яких має значно підвищити ефективність використання існуючого мотиваційного потенціалу та створити передумови для його накопичення у майбутньому.

5. Основними формами стимулювання персоналу в ресторані, що пропонуються нами до застосування є: матеріальне заохочення: заробітна плата, доплати, бонуси, премії; оплата транспортних витрат; медичне страхування і обслуговування; безкоштовне чищення фірмового одягу; безкоштовний манікюр; реструктуризація; пільгове користування послугами

ресторану; моральне стимулювання: система заохочення ідей, «кращий працівник», система якості MysteryShopping тощо. Розвиток даних напрямів надасть компанії можливість якісно змінитись, вийти на новий, більш високий рівень розвитку. Компанія стане краще керованою та більш прогнозованою завдяки впровадженню системи стратегічного управління мотивацією. Покращиться дисципліна персоналу. Найповніше використання існуючого потенціалу компанії створить передумови до зростання прибутковості ресторану в перспективі.

6. Зроблено висновок, що для безпосереднього впровадження стратегії підвищення ефективності використання мотиваційного потенціалу ресторанної мережі «McDonald's», необхідно залучити майже весь діючий персонал і створити завдання для HR-менторингової програми. Кожен комплекс заходів оцінено за допомогою відповідних методик та зроблено висновки щодо необхідності їх запровадження.

Таким чином, запропоновані в дипломній роботі заходи щодо удосконалення системи мотивації в комплексі охоплюють всі потенційні напрямки діяльності ресторанної мережі «McDonald's» і тому спрямовані на забезпечення підвищення ефективності економічної діяльності загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства. – 2014, стор. 312.
2. Управління персоналом організації Підручник / Под ред. А Я. Кібанова. - 3-тє вид., Дод. та перероб. - М: ІНФРА-М, 2015., Стор. 126.
3. Бовш Л.А. (2020). Agile-підходи в ресторанному бізнесі в умовах пандемії COVID-19. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. / відпов. ред. М.В. Чорна – Харків: ХДУХТ. – Вип. 1 (31). – С. 235-242.
4. Bovsh L, Hopykalo L, Levytska I, Komarnitskyi I, Rasulova A. (2021). Simulation of Behavior of Hotel and Restaurant Business Staff in the Conditions of COVID-19 Viral Pandemic. Journal of Environmental Management and Tourism [Internet]. SC ASERS SRL; 2021 Feb 21;12(1):186. Available from: [http://dx.doi.org/10.14505/jemt.12.1\(49\).16](http://dx.doi.org/10.14505/jemt.12.1(49).16)
5. Бовш Л., Комарніцький І., & Олійник О. (2021). Менторинг та Agile: точки дотику в управлінні рестораном. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 4(1), 39–53. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234829>
6. Босовська М. В., Бовш Л. А. (2021). Менторинг у HR-менеджменті готелю. Університетські наукові записки, № 3 (81). – с. 76-86
7. Дряхлов Н., Купріянов Є. Система мотивації персоналу в Західній Європі та США // Бізнес-освіта online [Сайт]. URL: http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/motiv/3/motiv_dryahlov.html (дата звернення: 01.03.2015).
8. Винахідлива мотивація// Новий менеджмент [Сайт]. URL: <http://www.new-management.info/articles/63/> (дата звернення: 12.03.2015).
9. Менеджмент. Мотивація персоналу// Портал готельного бізнесу Hotelline [сайт]. URL: http://www.hotelline.ru/management_article.php?news_cid=544&news_id=136 (дата звернення: 17.03.2015).

10. Гращенко І.С., Хмура В.В. Тімблдинг як сучасний метод командного менеджменту організації сфери послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mev.khnu.km.ua/load/2013/5_ljudskij_potencial_ta_jogo_konkurentospromozhnist_u_rozvitku_socialno_trudovikh_vidnosin/35-1-0-169
11. Хлуп'янець Д.І. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом / Хлуп'янець Д.І, Яблонська І.В., Ярмолюк Д.І.// Приазовський економічний вісник. Випуск 3(20). - 2020. - С. 152-156.
12. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг: автореф. Дис.. канд.. екон. наук: 08.06.01 – Хмельницький, 2005. – 21с.
13. Методичний посібник до вивчення дисципліни «управління організаційними змінами» / Уклад.: Захарова О.В. – Черкаси: ЧДТУ, 2016. – 113 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/260/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82.%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.%20%D0%A3%D0%97.pdf>
14. <https://news.finance.ua/ua/velyka-tehnolohichna-kompaniya-planuye-vidkryty-ofis-v-ukraini>
15. Грищенко О. (2021). Системи мотивації в ресторанному бізнесі: теорія та практика. Донецьк: Видавництво ДонНУ.
16. Гуляєва Л. (2023). Особливості системи мотивації персоналу в ресторанному бізнесі. Харків: Фактор.
17. Завалій Т., Кордзая Н. (2022). Мотивація як ключовий фактор успіху в ресторанному бізнесі. Львів: Новий Світ.
18. Недопако Н. (2022). Сучасні тенденції мотивації персоналу в ресторанному бізнесі. Запоріжжя: ЗНУ.
19. Герцберг Ф. (1959) «Мотивація до праці». Нью-Йорк: John Wiley & Sons. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Motivation-to-work%2C-by-F.-Herzberg%2C-B.-Mausner-Giroux/3cab41d8d98959b5ebcc9f4536f1406c0c42d78d>

20. Маслоу А.Х. (1943) «Теорія людської мотивації». Психологічний огляд, 50(4), 370–396. <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
21. Alderfer, С. Р. (1969) «Емпірична перевірка нової теорії людських потреб». Організаційна поведінка та продуктивність людини, 4(2), 142-175.
22. Корпорація McDonald's (2022) "Річний звіт". <https://stocklight.com/stocks/us/accommodation-and-food-services/nyse-mcd/mcdonald-s/annual-reports/nyse-mcd-2022-10K-22671248.pdf>

