

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Аналіз системи мотивації праці в організації та визначення її впливу на ефективність її діяльності»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-2
спеціальності 073 «Менеджмент»
Ганусік В. Д.

Керівник: Ковтун Н. С., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Ганусік В. Д. Аналіз системи мотивації праці в організації та визначення її впливу на ефективність її діяльності.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою роботи є аналіз системи мотивації праці в організації та визначення її впливу на ефективність діяльності організації.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань дослідження: визначити сутність мотивації, її походження та значення для організації; дослідити змістовні та процесуальні теорії мотивації; розглянути поняття системи мотивації праці, її основні методи; охарактеризувати сучасний стан функціонування ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»; проаналізувати систему мотивації праці ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»; надати рекомендації щодо застосування та вдосконалення методів системи мотивації ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

Об'єктом дослідження виступає мотивація праці людини в організації. Предметом дослідження є сутність мотивації, методи та інструменти мотивації праці працівників в організації, а також її вплив на ефективність діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота виконана на 55 сторінках, містить 5 таблиць, 13 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 41 найменування.

Ключові слова: мотивація, система мотивації праці, стимулювання персоналу, продуктивність, ефективність діяльності.

ANNOTATION

Hanusik V. D. Analysis of the labor motivation system in an organization and determination of its impact on the effectiveness of its activities.

Qualification work for the bachelor's degree in specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the bachelor's thesis is to analyze the employee motivation system in the organization and determine its impact on the organization's performance.

Achieving this goal involves the following research tasks: to define the essence of motivation, its origin and significance for an organization; to examine content and process theories of motivation; to explore the concept of the employee motivation system and its main methods; to describe the current state of functioning of the "McDonald's Ukraine Ltd"; to analyze the labor motivation system of "McDonald's Ukraine Ltd"; to provide recommendations for the application and improvement of motivation methods at "McDonald's Ukraine Ltd".

The object of the study is human labor motivation within an organization. The subject of the study is the essence of motivation, the methods and tools of employee motivation in the organization, as well as its impact on the enterprise's performance.

The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of bibliographic references. The text of the work is set out on 55 pages, which contains 13 figures and 5 tables. The list of bibliographic references includes 41 sources.

Keywords: motivation, employee motivation system, employee incentives, productivity, organizational performance.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	5
1.1. Мотивація: сутність, походження та значення для організації	5
1.2. Змістовні та процесуальні теорії мотивації.....	9
1.3. Система мотивації праці та її методи.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».....	27
2.1. Загальна характеристика ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».....	27
2.2. Аналіз системи мотивації праці ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» ...	32
2.3. Рекомендації щодо застосування та вдосконалення методів системи мотивації ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».....	47
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	56

ВСТУП

Мотивація працівників є сильним інструментом для підвищення ефективності діяльності майже будь-якого підприємства. Мотивація, як прояв рушійної сили поведінки людини, має широку та гнучку систему утворення. Відповідно процес стимуляції та активізації праці людини, полягає в правильній побудові та використанні системи мотивації праці в організації.

На практиці, застосування українськими підприємствами системи мотивації праці зазвичай обмежується матеріальними або фінансовими стимулами. Проте непостійність та змінюваність зовнішнього середовища, розвиток суспільства, оновлення систем цінностей та світосприйняття людини демонструють низьку результативність наявної системи. Слабка мотивація працівників уповільнює розвиток та знижує ефективність діяльності підприємства.

Дослідження мотивації праці в організаціях та адаптація закордонного досвіду до українських підприємств відкриває можливості до підвищення продуктивності діяльності організації, економічного зростання, що, в свою чергу, сприятиме розвитку як підприємств, так і країни в цілому.

Метою роботи є аналіз системи мотивації праці в організації та визначення її впливу на ефективність діяльності організації.

Для досягнення поставленої нами мети було визначено та виконано наступні завдання:

- визначено сутність мотивації, її походження, роль у поведінці людини та значення для організації;
- досліджено змістовні та процесуальні теорії мотивації;
- розглянуто поняття системи мотивації праці, її основні методи та принципи побудови;
- охарактеризовано сучасний стан справ ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»;

- досліджено систему мотивації праці ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» та визначено її ключові методи;
- проаналізовано вплив системи мотивації праці на поведінку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» та узагальнено його наслідки для ефективності функціонування підприємства.

Об'єктом дослідження виступає мотивація праці людини в організації.

Предметом дослідження є сутність мотивації, методи та інструменти мотивації праці працівників в організації, а також її вплив на ефективність діяльності підприємства.

Дослідження проведено на матеріалах підприємства з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн Лтд» (код ЄДРПОУ – 23744453).

Методологічною основою дослідження стали наукові публікації у сфері психології, менеджменту, фінансова та управлінська звітність підприємства, відомості, що розміщені на офіційному сайті компанії та інформація, зібрана особисто через проведене опитування.

Робота виконана відповідно до вимог: складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань. Текст роботи викладено на 55 сторінках, на яких міститься 5 таблиць та 13 рисунків. Список бібліографічних посилань налічує 41 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Мотивація: сутність, походження та значення для організації

Мотивація відіграє ключову роль у формуванні поведінки людини як у повсякденному житті, так і в професійній сфері. Вона відповідає за те, з якою активністю людина виконує завдання, наскільки наполегливо долає труднощі та прагне до самореалізації.

Мотивація є предметом багатьох досліджень, а тому в літературі наведено багато визначень цього поняття. Деякі з них наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Приклади визначень терміну «мотивація» в науковій літературі

Автори	Визначення
Беляєва І.Ф.	Мотивація – це сукупність мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до діяльності.
Кібанов А.Я.	Мотивація – процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.
Хміль Ф.І.	Мотивація – стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруження між потребами і можливістю їх задоволення.
Афонин А.С.	Мотивація – управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства.
Шинкаренко В., Криворучко О.	Мотивація – процес, який здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил (мотивів) та розробці стимулів, що спонукають індивідуумів до дій по досягненню особистих цілей та цілей організації.
Сербиновський Б., Самигін С.	Мотивація – процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення своїх особистих цілей та загальних цілей організації.

Джерело: складено автором на основі [1, с. 418-419]

У визначеннях мотивації часто акцентується увага на мотивах, як на внутрішніх та зовнішніх факторах, що спонукають людину до дії. Розглядаючи поняття мотиву, варто дослідити його виникнення.

Слово мотив походить від старофранцузького *motivus* — «спонування до дії» [2, с. 21]. В літературі відмічається, що виникнення мотивів тісно пов'язане із потребами людини. Як відомо, потреба — це відчуття нестачі організму в чомусь, що підштовхує людину на дію, яка спрямована на те, щоб це відчуття нестачі зупинити, тобто, задовольнити потребу. Спонукаючи людину до дій, потреба тим самим породжує мотив, тобто спонукальну причину діяльності. Мотив є потребою, що набула свого предмета задоволення, стала опредмеченою, спрямованою на певний предмет [3, с. 214]. В результаті, мотив, що виникає, є активним відображенням бажання людини змінити ситуацію, що відповідає її потребам, і забезпечити відновлення балансу (задоволення потреби). Отже, приходимо до висновку, мотив з'являється в людини, коли вона усвідомлює власні потреби та бачить реальну можливість їх задоволення через конкретні дії.

Продовжуючи розгляд визначень мотивації, науковці розглядають сутність цього поняття в контексті управлінської діяльності. Згідно класичної теорії менеджменту, мотивація є однією з чотирьох основних функцій управління поряд із плануванням, організуванням та контролем. При наданні визначень як функції управлінської діяльності, мотивація зазначалась як процес стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства. Інакше кажучи, в контексті управління мотивація — це діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства, незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою [4, с. 81].

Мотивація праці та її стимулювання це тісно пов'язані, проте відмінні між собою поняття, які, для кращого розуміння теми, варто розрізнити.

Стимул (від лат. stimulus — загострена палиця погонича худоби) — це фактор, який спричиняє певну реакцію або активність, але який походить ззовні. В контексті управління, зазвичай, для мотивації праці використовується стимулювання, тобто зовнішні заходи впливу на людину для досягнення конкретних результатів. Суть стимулювання полягає в тому, що інтереси працівника визначають його ставлення до тих чи інших подій, пов'язаних з характером праці, виробництвом в цілому і, тим самим, визначають його відповідну реакцію, дії на них. Тому, породжуючи певні події, можна викликати необхідну реакцію у відповідь, сформувати поведінку працівника, направити її у відповідне ефективне русло [5, с. 202].

Мотивація це ширше поняття, і насамперед є внутрішнім динамічним процес, що формується під дією впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Натомість стимулювання та стимули — це виключно зовнішні спонукальні до дії чинники. Науковці також зазначають, що стимулювання є одним з інструментів реалізації мотивації, а сам термін «стимулювання праці» знаходиться в межах «мотивації праці». Відповідно до вищесказаного, ці два поняття є близькими за змістом, але вони не є тотожними.

Варто зазначити також і те, що вчені виокремлюють як внутрішню, так і зовнішню мотивацію. Під внутрішньою мотивацією науковці розуміють те, що народжується в свідомості людини самою діяльністю, розуміння суспільної корисності в тому, що ця людина робить, задоволення від результату та процесу діяльності. У свою чергу, зовнішня мотивація включає мотиви, що виявляються за межами людини та її діяльності: побоювання, осудження, прагнення до престижу. Тобто внутрішня мотивація є джерелом розвитку людини як особистості, що стимулює прагнення людини до досконалості, а зовнішня - певний орієнтир, що спрямовує людину на досягнення її особистісних цілей [6, с. 10]. Тому управлінська діяльність з мотивації праці полягає в створенні такої системи

мотивації, в якій поєднуються як зовнішні стимули, так і умови для розвитку внутрішньої зацікавленості працівників у своїй діяльності.

З огляду на важливість мотивації праці як чинника, що покликаний забезпечити високоякісне та сумлінне виконання працівниками своїх обов'язків [7, с. 34], доцільним є більш детальний розгляд механізму її формування. Мотиваційний процес складається з 6 стадій, які наведені на рис. 1.1.



Рис.1.1 Етапи мотиваційного процесу людини

Джерело: складено автором на основі [1]

Стадія перша. Потреба проявляється як внутрішнє відчуття браку чогось важливого для людини. Цей стан створює психологічний дискомфорт, який активізує прагнення до його усунення шляхом задоволення потреби [8, с. 41].

Стадія друга. Усвідомлення потреби формує необхідність реагування на неї. Залежно від ситуації, індивід розглядає різні засоби чи дії, що дозволять задовольнити потребу [8, с. 41].

Стадія третя. Людина приходить до розуміння того, що їй треба зробити для задоволення потреби, чим породжує мотив або опредметнену потребу [8, с. 41-42].

Стадія четверта. Докладання зусиль та досягнення результатів [8, с. 42].

Стадія п'ята. Результат, що людина отримує є тим об'єктом або тією умовою, які здатні задовольнити потребу. Для цього етапу характерне внутрішнє порівняння фактичного результату з очікуваним, що впливає на подальший рівень мотивації (знижується, збільшується, не змінюється) [8, с. 42].

Стадія шоста. Залежно від ступеня задоволення потреби, а також від співвідношення витрат зусиль і винагородою, людина закриває потребу та припиняє активну діяльність до виникнення нової, або шукає інші шляхи для кращого задоволення вже існуючої [8, с. 42].

Таким чином, нами було розглянуто визначення поняття мотивації, її сутність та роль у формуванні поведінки людини. Встановлено, що мотивація є внутрішнім процесом, що виникає у відповідь на внутрішні та зовнішні чинники, й спонукає людину до дій. З метою кращого розуміння природи мотивації, як фактору впливу на поведінку людини, було проаналізовано етапи її перебігу. У межах управління мотивація розглядається як створення умов, за яких у працівника виникає зацікавленість діяти в своїх інтересах та на користь організації. Також з'ясовано, що мотивація і стимулювання – взаємопов'язані, але не тотожні поняття. Мотивація охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники, тоді як стимулювання має лише зовнішній характер.

1.2. Змістовні та процесуальні теорії мотивації

З огляду на важливість вивчення та використання мотивації людини, зокрема як одного з ключових елементів ефективного управління персоналом, багато науковців присвятили дослідження розробці теорій, кожна з яких пояснює механізм мотивації з різних підходів.

В літературі поширеним є поділ теорій мотивації на змістовні та процесуальні. Наявність цього поділу обумовлюється різницею в підходах до визначення факторів, що є вирішальними в мотивації.

Змістовні теорії мотивації базуються на тому, що поведінку людей визначають потреби і зв'язані з ними фактори [8, с. 59]. Потреби розглядаються як основа мотивації, і відповідно до цього аналізуються.

У процесуальних теоріях вплив потреб на поведінку людини не заперечується, проте вважається, що він не є єдиним чинником її формування. Відповідно до процесуальних теорій мотивації поведінка людини є також функцією її сприйняття й очікувань. Ці теорії аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення визначених цілей і як вибирає конкретний вид поведінки. [8, с. 59]. Іншими словами, людина, оцінюючи завдання та можливу винагороду за нього, можливості та обсяг потенційно затрачених зусиль для виконання, співвідносить із власними потребами, формує рішення про доцільність виконання цього завдання та обирає відповідну модель поведінки.

До змістовних теорій мотивації відносяться: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія потреб ERG К. Альдерфера, двофакторна теорія Герцберга та теорія набутих потреб МакКлелланда.

До процесуальних теорій мотивації відносяться: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, модель Портера-Лоулера

Почнемо розгляд зі змістовних теорій мотивації.

Теорія мотивації А. Маслоу. Згідно Маслоу, людські потреби розташовані в ієрархії, де фізіологічні потреби (виживання) знаходяться внизу ієрархії, а більш творчі та інтелектуально-орієнтовані потреби «самоактуалізації» зверху [9, с. 2]. Він виділив п'ять рівнів потреб, які можна назвати базовими, з них: фізіологічні, потреби у безпеці, потреби в належності, потреби у визнанні та потреби самореалізації.

Ця теорія є поширеною в світі як піраміди потреб А. Маслоу. Візуалізації у вигляді піраміди (трикутника) є сприятливою для кращого

розуміння ієрархії, проте така концепція віддаляє наше розуміння від істинних ідей теорії Маслоу. Річ в тім, що сам Маслоу ніколи не представляв свою теорію як піраміду, з якою ми всі знайомі. Він не розглядав ці потреби як рівні або етапи, які обов'язково потрібно досягнути, перш ніж перейти до наступних вищих [10].

Справжня суть ієрархії А. Маслоу полягає в тому, що на чим нижчому рівні розташовується потреба, тим більш вона пріоритетна або домінантна при визначенні поведінки людини. А тобто, коли, так названі, нижчі потреби задоволені, домінувати та впливати на поведінку людини починають вищі за ієрархією потреби. Більш того, Маслоу в ієрархії потреб не дотримується суворої лінійної прогресії. Та вважає, що люди можуть відчувати різні потреби одночасно або перемикатися між рівнями [9, с. 2]. Додатково, А. Маслоу припускав те, що люди під впливом певних обставин можуть обирати потреби вищих рівнів, а не нижчих. За різних умов зростання, культури, або особистих цінностей ставити потреби приналежності, наприклад, вище ніж потреби безпеки або навіть взагалі не прагнути до вищих рівнів потреб в ієрархії.

Практичне використання теорії можна відобразити через концепцію «психологічного контракту» (система взаємних очікувань та уявлень між працівником та роботодавцем), де врахованими можуть бути потреби більшості рівнів ієрархії: забезпечення стабільного працевлаштування, високої заробітної плати, соціального страхування, оплачуваної відпустки чи медичного обслуговування відповідає задоволенню базових фізіологічних і потреб у безпеці; надання можливостей для професійного зростання, навчання, підвищення кваліфікації та визнання досягнень співвідноситься з вищими рівнями — потребами в повазі та самореалізації. У випадку порушення такого «контракту», наприклад, коли працівник відчуває невпевненість в його зайнятості, низьку заробітну плату або ігнорування його зусиль і прагнень — веде до незадоволеності ключових

потреб (фізіологічних, соціальних) і, як наслідок, до зниження мотивації та ефективності праці.

Загалом, хоча мотиваційна теорія А. Маслоу зазнає багато критики, її ідеї, визначення та категорії потреб сприймаються як фундаментальні. Сама теорія спрямовує розуміння на те, що для мотивації персоналу потрібен комплексний підхід, який починається від задоволення базових потреб до стимулювання самореалізації. Але, як правильно зазначав сам Маслоу, мотиви є лише одним із класів детермінант поведінки [11, с. 371]. Тобто, потреби майже завжди впливають на поведінку людини, але не є єдиним визначальним чинником її. А отже, його праця дає великий вклад в дослідженні питання мотивації людини, а також поштовх для розробки нових теорій.

Теорія ERG К. Альдерфера. Теорія, яка схожа та є доповненою та теорією Маслоу, з ідейними відмінностями. В своїй теорії, Альдерфер об'єднує потреби людини до трьох основних груп: Existence (існування), Relatedness (спорідненості або зв'язку), та Growth (зростання). Звідси і утворюється акронім ERG.

Схожість теорії Маслоу та Альдерфера полягає в тому, що в обох теоріях присутня певна ієрархія потреба, а виділені категорії потреб Альдерфера кореспондуються з групами потреб Маслоу: потреби існування зіставляються з фізіологічними потребами та потребами безпеки, потреби зв'язку відповідають потребам приналежності та частково потребам визнання, потреби зростання відповідають потребами самореалізації. Однак є і відмінність. Модель Маслоу передбачає покрокову прогресію, коли людина задовольняє потреби нижчого рівня, перш ніж перейти до потреб вищого рівня. Альдерфер, на противагу, використовує більш гнучкий підхід. В його теорії ERG, люди можуть зосередитися на декількох потребах одночасно. Наприклад, людина може бути мотивована її потребами зростання і спорідненості одночасно, не маючи їх основні потреби в існуванні повністю задоволені [12]. Процес поступового переходу

до вищих потреб вчений називає процесом задоволення потреб, а якщо виникають труднощі із задоволенням потреб вищого рівня, люди схильні до регресу та руху вниз до нижчих рівнів потреб, що автор теорії назвав процесом фрустрації. На рис. 1.2. схематично зображений процес переходу між рівнями потреб.

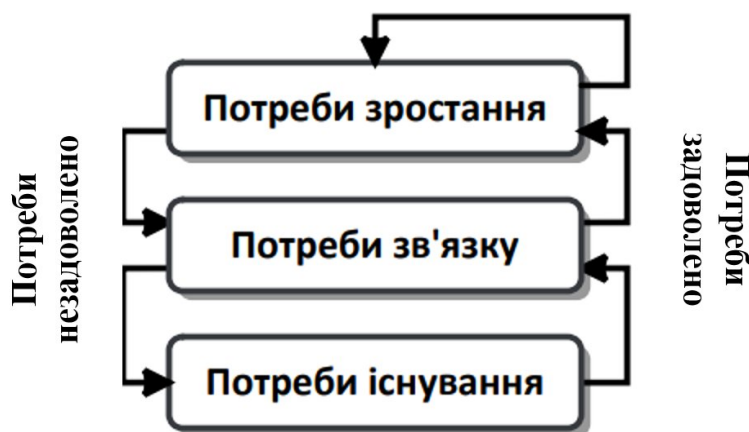


Рис. 1.2. Схема теорії К. Альдерфера

Джерело [13, с. 47]

Дійсно цікавим аспектом теорії ERG є важливість сприйняття прогресу. Альдерфер висуває ідею, що індивід може бути мотивований почуттям прогресу у процесі задоволенні своїх потреб [12]. Отже, якщо людина вважає, що робить прогрес у своїх, наприклад, соціальних відносинах, вона може відчувати натхнення та зосереджуватися на особистому зростанні, навіть попри те, що її соціальні потреби все ще не повністю задоволені.

Таким чином, теорія К. Альдерфера орієнтується на більш гнучкий підхід до розуміння потреб людини, як факторів впливу на її поведінку, враховуючи можливість одночасного задоволення потреб різних рівнів, а також і розглядаючи рух процесу задоволення потреб не тільки знизу вгору, але й згори вниз. На практиці, для побудови успішної системи мотивації, варто забезпечити доступну та прозору систему професійного розвитку персоналу в межах компанії. Її відсутність або надмірна складність, згідно з теорією К. Альдерфера, може викликати в працівників відчуття фрустрації

через незадоволеності потреб досягнення. В результаті це може знизити мотивацію працівників до професійного зростання та зосередити їхню увагу на базових потребах, що негативно вплине на потенціал розвитку компанії.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга. В теорії двох факторів Герцберга встановлюється, що на загальну задоволеність роботою впливають два види факторів: мотивуючі та гігієнічні (або фактори здоров'я).

Гігієнічні фактори, в основному зв'язані з оточенням, в якому здійснюється робота, тобто ті, що мають зовнішній характер [8, с. 54]. Це ті фактори, що створюють сприятливі, «здорові» умови праці, які сприймаються людьми як належне [8, с. 54]. До них відносять: безпека під час роботи, безпечне робоче місце, умови праці (освітлення, температура, вентиляція, шум), рівень заробітної плати, міжособистісні стосунки з керівництвом і колегами, соціальні гарантії, статус працівника. Як визначилось в ході дослідження, гігієнічні фактори призводять до незадоволення, коли є дефіцит. З іншого боку, якщо вони існують, то не ведуть до задоволення та не сприяють активізації діяльності працівників, а лише допомагають уникнути стану незадоволеності [14, с. 8].

Відповідно до факторів, що сприяють задоволенню та впливають на активність поведінки, належать мотивуючі. Ці фактори пов'язані із змістом роботи, та вважаються внутрішніми. До цієї групи належать такі потреби і фактори, як досягнення, визнання, відповідальність, просування по службі, робота сама по собі [8, с. 54]. За їх наявності людина відчуває задоволення, що позитивно впливає на мотивацію працівника. Що важливо, було встановлено й те, що відсутність або усунення мотивуючого фактору аж ніяк не прирівнюється до обов'язкового зростання незадоволення.

У підсумку, двофакторна теорія Герцберга пояснює вплив двох груп факторів на поведінку працівників. Гігієнічні – це фактори, що мають бути забезпечені для уникнення незадоволення. Однак за теорією, лише мотивуючі фактори здатні активізувати мотиваційну спонукальну дію та

забезпечити справжнє задоволення від роботи, а отже, є важливою складовою системи мотивації праці.

Теорія набутих потреб МакКлелланда. В теорії виокремлюються три групи потреб людини: досягнення (успіху), приналежності (причетності), владарювання.

Якщо головним мотивом в людини є досягнення, їй характерно прагнення до дій, ініціативність, здатність ризику, бажання перемагати. Такі люди полюбують ризики і схильні братись до складних завдань.

Домінантність потреби приналежності проявляється в бажанні людини встановлювати дружні відносини з оточенням, обирати та виконувати таку роботу, де буде постійний активний взаємозв'язок з людьми. Вони також не люблять працювати поодиночі і намагаються працювати так, щоб не розчарувати колег та керівництво.

Нарешті, для людини із сильною потребою у владі здатні до керівних посад, мають організаторські здібності, виявляють бажання брати на себе відповідальність. Такі люди часто мають репутацію «кар'єристів», та просуваються вгору по організації, як тільки з'являється краща посада [15].

Ієрархії між виділеними категоріями потреб МакКлелланд не визначав, проте, на нашу думку, пріоритетність їх задоволення може бути індивідуальною для кожної людини. Особа з яскраво вираженою певною потребою, зазвичай, прагне діяти таким чином, щоб задовольнити саме її. Але тоді, коли реалізація цієї потреби неможлива, вона звертається до інших потреб, які в даній ситуації виявляються ближчими до її цінностей або цілей. Це певною мірою можна співвіднести до поняття «фрустрації» К. Альдерфера, та зміни фокусу уваги людини на нижчих для неї потребах.

Практичне застосування теорії Д. Мак-Клелланда полягає в тому, що, розуміючи домінантні потреби працівника, можна адаптувати систему мотивації та доручати йому завдання, які найбільше відповідають його внутрішнім прагненням. Таким чином, це сприятиме підвищенню

ефективності роботи персоналу, та допомагатиме працівнику краще рухатися в напрямку, який дійсно відповідає його потребам і потенціалу.

Продовжимо розгляд теорій мотивації, але вже процесуальних.

Теорія очікувань Врума. В. Врум вважає, що не лише потреба людини виступає елементом мотивації поведінки. Врум (1964) припустив, що «поведінка індивіда була мотивована очікуваними результатами або наслідками», а інтенсивність їхньої роботи зумовлена уявленням про те, що їхні зусилля призведуть до бажаного результату [16].

За теорією, мотиваційна поведінка індивіда залежить від трьох основних компонентів:

1. Очікування: чи призведуть затрачені зусилля до бажаного результату, чи має людина здатність, навички та енергію для виконання роботи. Співставлення зусилля – результат (З-Р).

2. Інструментальність: чи призведе досягнутий результат до отримання сподіваної або обіцяної винагороди. Співставлення результату - винагороди (Р-В).

3. Валентність: суб'єктивна оцінка людиною цінності отриманої винагороди або наскільки бажаною насправді є винагорода для людини. Співставлення винагороди та цінності (В-Ц)

Відповідно мотивація людини (працівника) визначається взаємозв'язком цих трьох складових, що ілюстративно можемо побачити на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Відображення моделі очікувань В. Врума

Джерело: складено автором самостійно на основі [13, с. 50]

Чим зв'язок сильніший, тим вища мотивація людини щодо конкретної дії, завдання, цілі.

Для практики менеджменту ця теорія демонструє необхідність підтримки та переконання працівника у його здатності досягти цілей за належних зусиль, підкреслює важливість прозорого зв'язку між результатами й винагородою, а також акцентує увагу на тому, що цінність винагороди (валентність) є суб'єктивною для кожного працівника та змінювана.

Теорія справедливості Дж. Адамса. Основна суть положень теорії лежить в тому, що працівники схильні порівнювати співвідношення власних зусиль і отриманої винагороди з відповідним співвідношенням їх колег. Якщо це порівняння здається несправедливим — наприклад, хтось отримує більше, докладаючи, на їх думку, стільки ж або навіть менше зусиль — виникає відчуття несправедливості. Відповідно такий дисбаланс та несправедливість призводять до поступового зниження мотивації. А в тому випадку, якщо працівника задовольняє порівняльна оцінка та ним вбачається рівність в розподілі витрат та винагороди, тоді він сприйматиме систему мотивації праці як справедливу, що не тільки збереже його мотивацію на рівні, але може і підвищити її.

Витрати стосуються внеску, зробленого працівниками у роботу та можуть враховувати такі складові: зусилля, час, власні здібності, самовідданість та інше. З іншого боку, винагорода - те, що отримується в обмін на внески працівників, що зазвичай охоплює: матеріальні та нематеріальні нагороди, визнання, статус, можливості та інше. Складові, що оцінюються та враховуються є тими, які індивід вважає врахувати при порівнянні.

У випадку несправедливості, працівник може відчувати незадоволення та зниження мотивації праці. Автор теорії Дж. Адамс вказує на шість можливих реакцій людини на несправедливість:

- 1) Індивід може вирішити, що треба зменшити затрати власної праці;

- 2) Людина може спробувати домогтися збільшення винагороди;
- 3) Індивід може зробити переоцінку своїх можливостей, вирішивши, що він завищував свої здібності. Разом з цим, в людини знижується рівень впевненості, вона зупиняється на досягнутих результатах;
- 4) Індивід може спробувати вплинути на організацію, щоб домогтися зменшення винагороди для інших, або вплинути безпосередньо на порівнюваних осіб, щоб змусити їх збільшити затрати праці, інтелектуальний внесок;
- 5) Індивід може змінити об'єкт порівняння, вирішивши, що окремі люди чи групи людей, з якими він себе порівнював, перебувають у особливих умовах (особисті зв'язки і контакти, виняткові особистісні якості і здібності цих осіб тощо);
- 6) Людина може зробити спробу перейти в інший підрозділ або навіть звільнитися з організації [8, с. 62-63].

Однак, на нашу думку, існує ще хоча б один варіант поведінки, протилежний до версій автора теорії. У ньому відчуття несправедливості, навпаки, вмотивує людину докласти ще більших зусиль. Досягнення бажаного результату в умовах, що сприймаються як «нерівні», може довести власну спроможність особистості та зміцнити її впевненість у собі. Проте така відповідь на несправедливість, ймовірно, буде винятком, і в разі систематичних невдач, людина, вірогідно, вдасться до однієї з шести раніше згаданих реакцій.

Практично, теорія Дж. Адамса дає розуміння того, на чому має будуватись система мотивації праці в організації – на справедливості. Чесний розподіл винагороди за витрати праці між працівниками демонструватиме об'єктивність та доброчесність не тільки керівництва, але й самої компанії. А отже, система має бути прозорою, зрозумілою та із об'єктивно-зрозумілими критеріями оцінки кандидатів. Крім того, додаткове роз'яснення причин надання певної винагороди з боку

керівництва може посилити відчуття справедливості та підкреслити об'єктивність прийнятих рішень.

Модель Портера-Лоулера. В своїй теорії автори пояснюють мотивацію як комплексне явище, як систему, яка складається з таких складових: зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття.

Для кращого розуміння моделі та для встановлення взаємозв'язку між складовими розглянемо рис. 1.4.

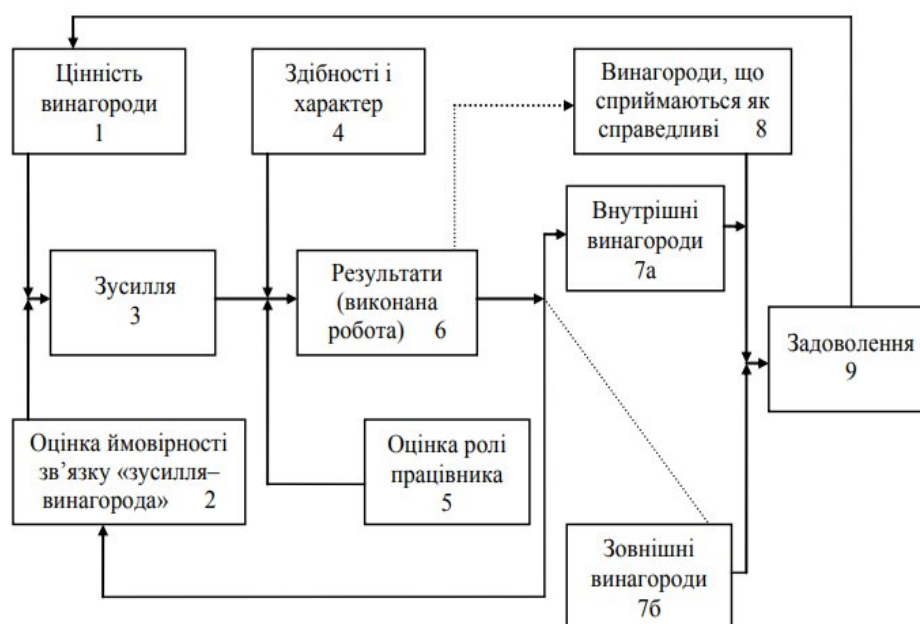


Рис. 1.4. Модель Портера–Лоулера

Джерело [8, с. 66]

За даною схемою видно, що зусилля (3), тобто рівень їх витрат, залежить від цінності винагороди (1) для працівника та ймовірністю зв'язку між витраченими зусиллями та можливою винагородою (2) [8, с. 66].

Результати (6) залежать від затрачених зусиль (3), здібностей та характерних особливостей людини (4), та, що цікаво, від оцінки ролі працівника (5) в процесі роботи, тобто внутрішнього сприйняття особистого вкладу [8, с. 66].

Досягнення певного рівня результатів зумовлює можливе виникнення внутрішніх винагород (7a) та зовнішніх винагород (7b). Перші

пов'язані із особистісним внутрішнім сприйняттям виконаної роботи, її результатом, змістом, значущістю. Другі є безпосередньо зовнішня нагорода від організації: премія, похвала та визнання від керівництва, підвищення та інше [8, с. 66].

Задоволення (9) – результат внутрішніх та зовнішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Також, задоволення працівника є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді (1). Відповідно цінність впливатиме на подальшу поведінку працівника [8, с. 67].

Пунктирна лінія, що з'єднує результативність (6) та зовнішні винагороди (7а), відображає ймовірність наявності зв'язку між досягнутими результатами працівника та цим видом винагород, адже все-таки, зовнішні винагород залежать і від виду робіт, а також і від можливостей організації, її системи стимулювання.

Головним внеском цієї теорії є висновок того, що задоволення чи незадоволення від проробленої праці для людини залежить від її результативності. Саме результативна діяльність є причиною задоволення, а не навпаки. Адже результативність — це наявність створених матеріальних і нематеріальних благ та послуг, які становлять основу задоволення потреб [8, с. 67]. На нашу думку, результативність також можна розглядати як кількість та якість дій, які стали результатом задоволення потреб людини, що і обґрунтовує значимість цього значення в свідомості людини.

У підсумку, нами розглянуто основні змістовні та процесуальні теорії мотивації. Більшість з них і досі є об'єктом багатьох досліджень, частина їх ідей підтверджується, інша - піддається критиці, але загалом теорії адаптуються та оновлюються сучасними ідеями та поглядами. Кожна з теорій доповнюють одна одну та разом поглиблюють розуміння такого комплексного механізму як мотивації людини, а тому їх вклад в загальну теорію мотивації важко переоцінити.

1.3. Система мотивації праці та її методи

У сучасних умовах ефективне управління персоналом важко уявити без застосування різноманітних методів мотивації праці. Їх різноманітність та відмінність зумовлена індивідуальністю кожної людини, яка по-різному може реагувати на мотиваційні заходи або стимули ззовні. Окрім цього, один чинник, що сьогодні є мотивуючим для людини, вже завтра може не справляти спонукального впливу на її поведінку. Більш того, однакові стимули для працівників справляють різний вплив на них, що обумовлено суб'єктивним сприйняттям цінності того чи іншого фактору. А так як мотивація є важливою складовою, що активізує та підвищує продуктивність праці, побудова правильної системи мотивації є важливим інструментом для компанії.

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства [17, с. 404]. Ці заходи можна віднести до методів мотивації праці, а для того, щоб краще визначитись із наявними методами, пропонуємо розглянути їх класифікацію за основними видами, що наведена на рис. 1.5.

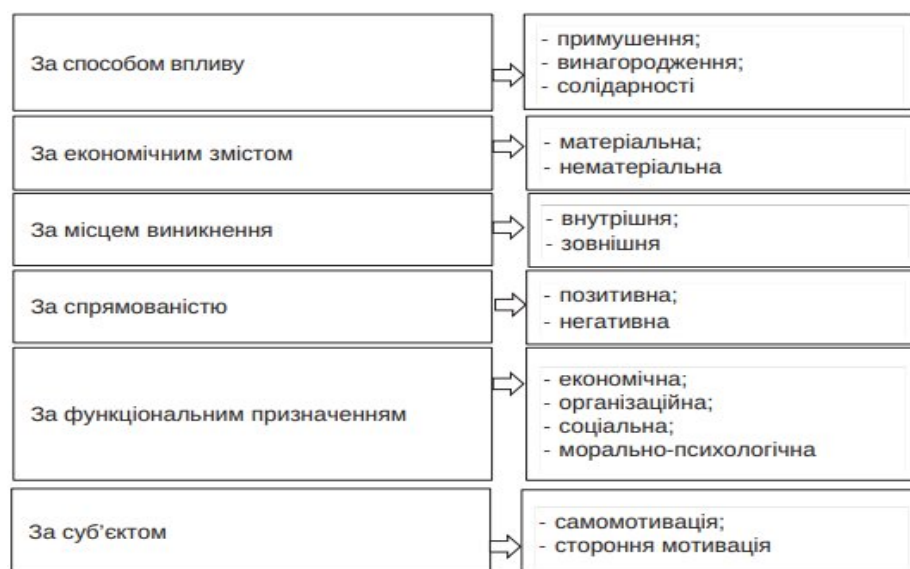


Рис 1.5. Класифікація методів мотивації праці

Джерело [17, с. 404]

Найпоширенішим та найбільш загальним є поділ методів мотивації на матеріальні та нематеріальні.

Класичний підхід до мотивації праці полягає в застосуванні матеріальних засобів (благ) як головних. Основним матеріальним стимулом є заробітна плата працівника. Зарплата є основою будь-якої системи винагороди. Вона являє собою фундамент, на який додаються інші елементи системи винагород. Зарплата має бути визначена таким чином, щоб вона стимулювала і мотивувала співробітників докладати необхідну кількість зусиль для досягнення бажаних результатів і реалізації намічених цілей [18, с. 634-635].

Проте очевидно, що за умов, коли працівник може отримати лише заробітну плату, мотивація докладати зусилля понад мінімально необхідний рівень виникає значно рідше. Саме тому компанії прагнуть впроваджувати додаткові стимули та мотиваційні заходи, які спонукають працівників до більш високої залученості та ефективності, наприклад, премії та бонуси.

А. Штангрет для покращення матеріальної системи мотивації в організаціях зазначає, що «частка основної заробітної плати повинна складати 40-50%, коли іншу частина виплачується у вигляді надбавок, доплат, премій та комісійної винагороди (наприклад за перевиконання встановлених норм виробітку, високої якості продукції, економію ресурсів, стаж роботи, показники роботи підрозділу)» [19, с. 8]. Ми погоджуємося із загальною ідеєю, проте маємо інший погляд на відсоткову частку основної заробітної плати. На нашу думку, ця частка має складати 75-80%, а інша частина, як зазначалось, залежатиме від продуктивності працівника, та формуватиметься з додаткових нарахувань. Таким чином, 20-25% надбавок є достатньо вагомим стимулюючим фактором для працівників, що сприятиме їх кращому залученню до активного та продуктивного робочого процесу, але ця частка не буде зависокою, чим не створюватиме зайву напруженість. Загалом, цей метод нагадує комбіновану або змішану систему оплати праці, коли заробітна платня працівників складається з невеликої

фіксованої частини (ставка), а все інше формується за рахунок змінної частини (відсотка). Але відмінність вищезазначеної системи в тому, що працівники вже мають фіксовану загальну суму або погодинну ставку, але додатково, до своєї загальної суми можуть отримати бонусну частину, яка нараховуватиметься відповідно до їх продуктивності праці.

Додатково зазначимо, що матеріальне стимулювання може здійснюватися не лише через гроші, але через будь-які матеріальні блага, які можуть мати цінність для працівників: подарунки, оплата навчання та курсів, страхування, оплата транспортних послуг, послуг тренажерної зали та інші.

Матеріальна система мотивації є особливо ефективною в країнах із низьким рівнем добробуту, де фінансові стимули залишаються основним засобом задоволення базових потреб працівників. Якщо ж віднести матеріальну систему мотивації до теорій мотивації, можна припустити, що саме економічні стимули сприяють задоволенню фізіологічних та безпекових потреб за А. Маслоу, потребам існування за К. Альдерфером. Відповідно в країнах із вищим рівнем добробуту, де базові потреби переважно задоволені, спонукальний ефект дії економічних стимулів залишається присутнім, але вже в меншій мірі. Відтоді краще починають відігравати нематеріальні стимули та задоволення вищих потреб за теоріями мотивації.

Нематеріальна мотивація - це набір різних способів винагороди персоналу за досягнення певних результатів, які не можуть бути виражені в грошовому еквіваленті. Нематеріальна мотивація базується на таких методах, які задовольняють психологічні потреби, такі як визнання, почуття досягнення, повага та інші.

Нематеріальна мотивація може запроваджуватись багатьма способами, такими як: публічне вітання та визнання досягнень працівників, комфортні робочі умови, гнучкий графік, можливості для професійного та особистісного зростання, сформований внутрішній клімат в колективі та

сам колектив, значимість роботи для працівника і багато чого іншого. Насправді, матеріальна та нематеріальна мотивація праці можуть запроваджуватись через безліч різних заходів, але головне, що в цих заходах є спільні риси та мета – спонукальний вплив на поведінку працівників.

З класифікації методів мотивації є цікавий та дещо неоднозначний аспект, який пропонуємо розглянути. Пов'язаний аспект зі спрямованістю мотивації: позитивна та негативна. Визначення «позитивної» та «негативної» мотивації ґрунтується не стільки з результату (негативний/позитивний) впливу на людину, а швидше з зовнішніх чинників, які формують мотиви діяльності. Під позитивною мотивацією розуміють спонукання, що направлені на досягнення схвальної оцінки ззовні. Людина може підвищити власну продуктивність та досягнути певних результатів, щоб її публічно похвалило керівництво, щоб її визнали, оцінили вклад, щоб заслужити повагу і т.д. Під негативною мотивацією розуміють спонукання, які можуть бути зумовлені розумінням деяких незручностей, покарань, що можуть трапитись у разі невиконання діяльності [6, с. 11]. Такі методи є або закріплені в компанії, наприклад, пояснювальна, догана або штрафування, або походити від керівників та осіб, що там працюють: осуд, реакції незадоволення, обурення, скарга та інші.

Як бачимо, ці категорії, як і більшість зазначених в класифікації, підпадають під методи матеріальної та нематеріальної мотивації. Відповідно до цього, в літературі постійно акцентується увага на тому, що ефективна система мотивації праці в організації має складатись як з матеріальної, так і нематеріальної частини.

Для побудови правильної системи мотивації в організації варто дотримуватись наступних основних правил:

1. Використання різного інструментарію для мотивування і стимулювання персоналу [20, с. 151]. Різноманітність мотиваційних інструментів в організації, дозволяє справляти вплив на ширшу аудиторію.

2. Об'єктивність та зрозумілість. Важливо виробити чіткі та прозорі критерії оцінки персоналу [21, с. 62], отже сформулювати розуміння того, як або за що людина може бути нагороджена.

3. Динамічність. Система мотивації має враховувати циклічність та змінювану природу людських потреб і мотивів, а тому не може залишатися сталою. Динамічність забезпечуватиме збереження мотиваційного впливу на працівників.

4. Вчасність. Будь-яка мотивація діє за принципом «зробив справу – отримав ефект», оскільки інакше втрачається її складова, що дозволяє підтримувати інтерес працівників до досягнення поставленої мети [20, с. 151].

5. Справедливість. Дуже важливо, щоб результативність праці відповідала винагороді. Якщо працівник бачить, що незалежно від результатів винагорода однакова або надається нерегулярно — мотиваційний ефект втрачається.

6. Персоналізація та психологічне сприйняття винагороди. Винагорода може мати об'єктивну цінність, але не відповідати індивідуальному сприйняттю працівника. Найкращий мотиваційний ефект виникне тоді, коли працівник ідентифікуватиме винагороду як бажану, і таку, що відповідатиме його потребам, інтересам, цінностям.

Отже, мотивація праці є одним з ключових елементів системи управління персоналом, що безпосередньо впливає на рівень продуктивності працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Існує значна кількість методів мотивації, та за найпоширенішою та найбільш загальною класифікацією, методи поділяються на матеріальні та нематеріальні. Найбільш ефективною, як доводить практика, є комбінована система мотивації, яка поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Водночас важливо пам'ятати, що ефективність нематеріальної мотивації виявлятиметься дієвою, коли матеріальні стимули для працівників не становитимуть основу для задоволення їх базових життєвих потреб. Крім

цього, для побудови ефективної системи мотивації варто дотримуватись основних принципів, що враховують індивідуальні особливості працівників, чим, в свою чергу, підвищують ймовірність досягнення очікуваного мотиваційного результату. І ключове з точки зору організації: доцільність того чи іншого методу мотивації виявляється тоді, коли досягнутий ефект перевищуватиме витрати на його реалізацію.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

2.1. Загальна характеристика ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Компанія McDonald's є світовим лідером у галузі швидкого обслуговування, яка щодня обслуговує близько 70 мільйонів відвідувачів. Станом на 2024 рік компанія управляє та надає франшизу 43 477 ресторанам у понад 120 країнах світу. [22].

Згідно офіційної інформації, Україна стала 102-ю країною, в яку увійшла мережа McDonald's. 24 травня 1997 – дата відкриття першого закладу МакДональдз в країні (м. Київ).

Як відомо, компанія McDonald's працює за франчайзинговою моделлю. Абсолютна більшість ресторанів у світі управляється незалежними підприємцями (франчайзі), які отримують право використовувати бренд, стандарти та бізнес-модель компанії в обмін на відповідні платежі та зобов'язання щодо дотримання корпоративних норм та правил. За офіційними даними, приблизно 93% ресторанів McDonald's у всьому світі належать та управляються незалежними місцевими власниками бізнесу [23], тобто франчайзі. Однак, в Україні діє інша модель.

В Україні діяльність компанії здійснюється через ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», яке було створене 5 грудня 1995 року. Генеральним директором, на момент написання роботи, є Юлія Бадрітдінова. Розмір статутного капіталу - 2 821 653 448,99 грн. «ПП» розшифровується як підприємство з іноземними інвестиціями, а «Лтд» (від англ. Limited) означає товариство з обмеженою відповідальністю. Єдиним засновником та власником ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є компанія "ЕМСІДІ ЮРОП ЛІМІТЕД" (з англ. MCD Europe Limited) із 100% часткою внеску до

статутного фонду. "ЕМСІДІ ЮРОП ЛІМІТЕД" безпосередньо належить корпорації McDonald's.

Директор з розвитку МакДональдз в Україні Віталій Стефурак зазначає, що Україна – це єдиний ринок у світі, де всі ресторани мережі McDonald's управляються компанією безпосередньо. Така система надає повноваження та кращі можливості центральному офісу ПП «МакДональдз» впливати на операційні процеси закладів, зокрема: здійснювати більш швидкі зміни в роботі ресторанів, самостійно визначати графік роботи закладів, заробітну плату тощо [24]. Окрім цього, чітко визначене централізоване управління сприяє забезпеченню високого рівня якості продукції, сервісу, а також підтримці єдиних стандартів у всіх закладах мережі в Україні. Однак така модель також має певні недоліки - повна відповідальність за всі операційні, кадрові та фінансові аспекти діяльності закладів покладається виключно на центральний офіс, що створює додаткове управлінське навантаження та вимагає залучення значних ресурсів для ефективної координації всієї мережі. Також, відсутність франчайзі на ринку впливає на потенціал розвитку мережі в країні [24].

На сьогодні в Україні працює 109 зі 124 ресторанів у 36 населених пунктах країни. 15 закладів, які знаходяться в Харкові, Запоріжжі, Миколаєві та Сумах залишаються закритими через військові дії та ситуацію з безпекою.

24 лютого 2022 року, після початку повномасштабної російської агресії McDonald's тимчасово зупинив роботу усіх закладів на території України. Протягом березня-вересня 2022 року підприємство готувало заклади до відкриття, але лише в тих регіонах, де це було можливо з питань безпеки [25, с. 2]. За відносно короткий період компанія зуміла швидко відновити роботу більшості закладів, де це стало можливим, що можна побачити за таблицею 2.1. Додатково запроваджуючи та затверджуючи нові політики, які регламентують дії після оголошення повітряної тривоги.

Таблиця 2.1

Працюючі заклади МакДональдз в Україні в період з 2021-2024 рр.

Рік	Кількість працюючих ресторанів McDonald's в Україні, од.	Зміни	
		Абсолютні, од.	Відносні, %
2020	98	-	-
2021	109	+ 11	+ 11,3
2022	64	- 45	- 41,2
2023	101	+ 37	+ 57,9
2024	109	+ 8	+ 8

Джерело: складено автором на основі [24, 25, 26, 27]

Період 2022 року став першим випадком з моменту відкриття МакДональдз в Україні, коли компанія зазнала чистого збитку. На рис. 2.2. зображені фінансові показники діяльності компанії за останні роки.

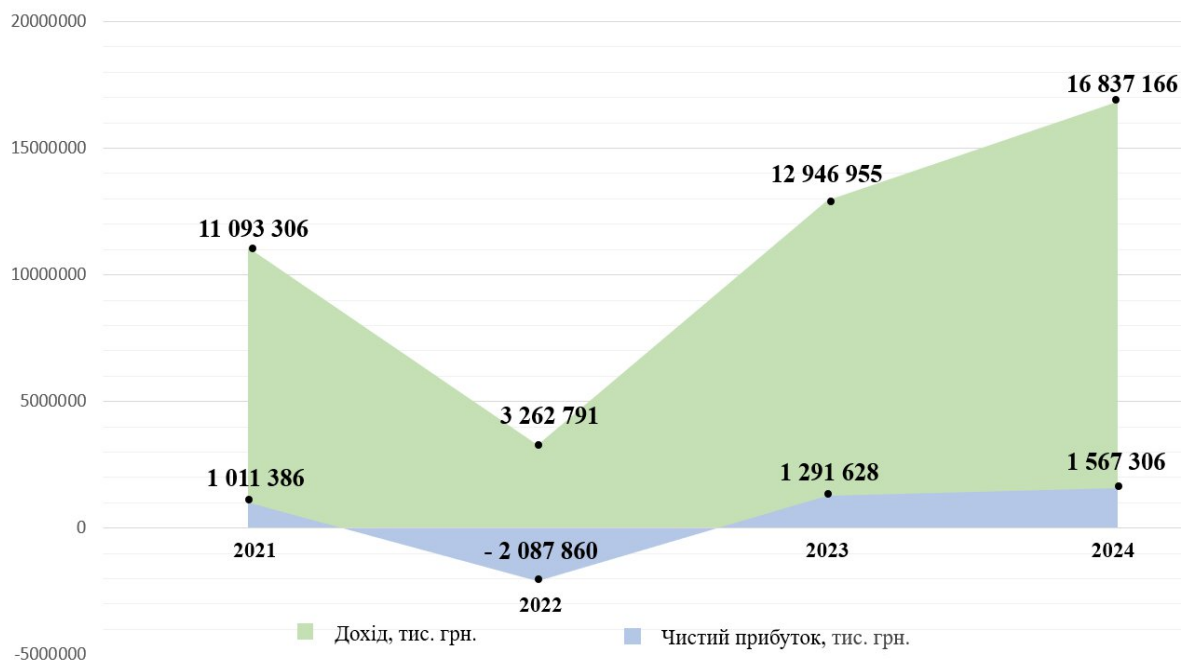


Рис. 2.1. Фінансові показники ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» у період 2021-2024 рр.

Джерело: складено на основі [28]

Попри дохід в 2022 році, що становив понад 3 млрд. грн., компанія мала збиток у понад 2 млрд. грн, що пояснюється не тільки зупинкою роботи закладів, але й відновленням ресторанів, після довготривалої зупинки, а також збереженням робочих місць.

На період 2022 року кількість персоналу в компанії складала близько 9 тис. осіб (зараз близько 10 тис. осіб). З перших днів повномасштабного вторгнення, попри закриття закладів, мережа виплачувала заробітну плату всім співробітникам, зберегла медичне страхування, достроково виплатила річні бонуси співробітникам, а в березні 2022 року всі працівники отримали додаткову фінансову допомогу [29]. У разі оголошення повітряної тривоги всі працівники, які перебувають на зміні, зобов'язані перейти в укриття, при цьому компанія гарантує їм збереження заробітної плати в повному обсязі за цей час.

В своїй діяльності управління персоналом McDonald's дотримується принципів DEI: різноманітність (Diversity), рівність (Equity), інклюзивність (Inclusion). Їхньою головною метою є створення такого робочого середовища, де кожен працівник відчувається цінним, має рівні можливості для професійного розвитку, а також може вільно реалізовувати свій потенціал незалежно від особистих чи соціальних характеристик. За цієї системи на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» працюють понад 400 осіб з інвалідністю, а понад третина з них – з вадами слуху. Окрім цього, 10% працівників з встановленою групою інвалідності займають посади інструкторів, касирів або фахівців з гостинності, а 2% - управлінські посади в ресторанах (начальник ділянки, менеджер відділу ресторану тощо) [26].

До головних досягнень кадрової політики ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» варто також додати:

- На підприємстві працюють понад 4 тисячі жінок та понад 5,5 тисяч чоловіків;
- Понад 65% керівних посад в ресторанах обіймають жінки;
- 42% працівників офісу починали кар'єру працівниками ресторанів;

- 99% директорів ресторанів починали свій шлях як звичайні працівники;
- 4 з 11 членів лідерської команди також розпочинали свій шлях працівниками ресторанів;
- Середній вік директора ресторану МакДональдз становить 36 років;
- Розвиток до посади директора ресторану МакДональдз в середньому займає 10,5 років;
- 14 директорів ресторанів обійняли цю позицію у віці до 25 років, з них 2 - у 23 роки [24, 26, 30].

Важливо також зазначити, що McDonald's має 5 основних цінностей, на яких ґрунтується прийняття рішень компанії, ведення нею бізнесу, будується корпоративна культура. Цінності та їх пояснення наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Ключові цінності McDonald's

Цінність	Інтерпретація
Служіння	Клієнти та люди компанії – перше місце за значимістю. Прагнення перевищувати очікування гостей, надаючи найкращий сервіс. Піклування.
Рівність	Створення шанобливого та безпечного середовища для кожного. Взаємоповага думок один одного, а також інклюзивність.
Доброчесність	Завжди вчиняти правильно, чесно та згідно етичних норм. Відповідальне ведення прозорого бізнесу із дотриманням законодавства.
Громада	Бути гарними сусідами. Допомога місцевим громадам та піклування про довкілля.
Родина	Діяти та зростати разом, долати перешкоди для досягнення цілей.

Джерело: складено автором на основі [31]

Загалом, діяльність ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є прикладом успішного функціонування підприємства у сфері ресторанів швидкого обслуговування. За основним видом діяльності підприємства КВЕД 56.10:

«діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування» — компанія посідає першу позицію за обсягами доходів та масштабами діяльності серед інших компаній цієї категорії, що можна побачити на рис. 2.2.

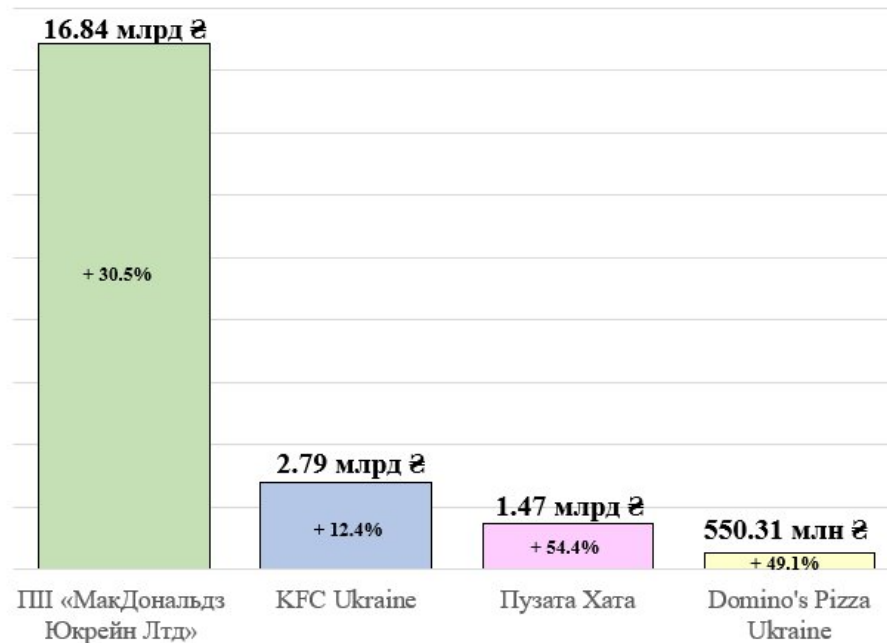


Рис. 2.2.Лідери за доходністю у сфері ресторанної діяльності

Джерело: складено автором на основі [32]

Таким чином, ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» безпосередньо контролюється та керується компанією McDonald's та має стійке становище на ринку. В своїй діяльності підприємство застосовує світові стандарти ведення бізнесу та практик менеджменту, а також демонструє високу ефективність та якість управління навіть в умовах кризових викликів.

2.2. Аналіз системи мотивації праці ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Як вже зазначалося, ефективне управління є однією з сильних сторін ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» (далі МакДональдз). Важливою складовою цього управління є система мотивації праці, яку і розглянемо в межах аналізу. Крім того, з метою з'ясування реального впливу чинної системи

мотивації праці в компанії на працівників та на ефективність, що створюється, за її застосування, було проведено опитування персоналу одного з ресторанів компанії, в якому взяли участь 52 особи.

Почнемо з того, що в суспільній свідомості праця у сфері швидкого харчування часто асоціюється з низьким престижем та тимчасовістю, проте такі уявлення не стають перешкодою для великої кількості людей працевлаштовуватись в подібні компанії, зокрема в МакДональдз. Для з'ясування основного фактору, що спонукав працівників до працевлаштування в МакДональдз, їм було поставлено відповідне запитання. Для наочності, наведемо рис. 2.3. із відповідями працівників. Зазначимо, що в цьому запитанні, учасники опитування могли обрати більше ніж одну відповідь, але не більше двох.

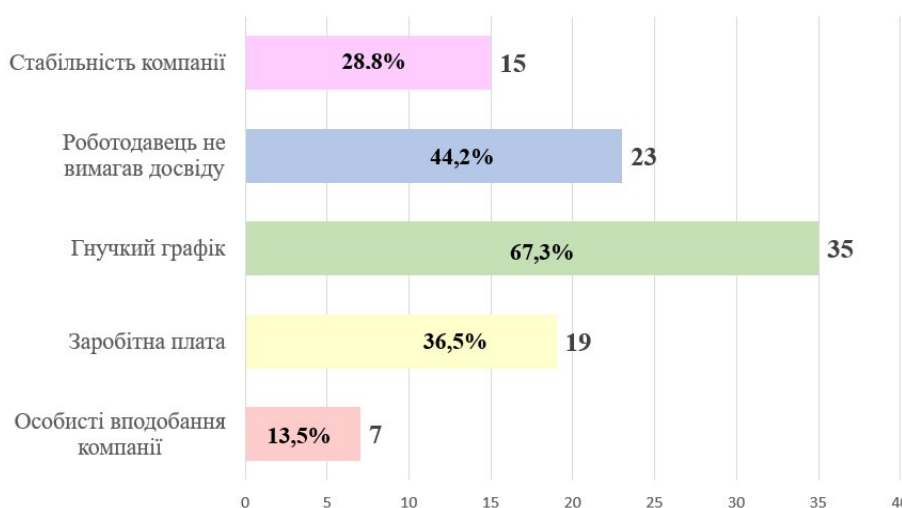


Рис. 2.3. Основні мотиви працівників влаштуватись в МакДональдз
Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

В результаті, для більшості респондентів (67,3%) основним фактором працевлаштування в МакДональдз став механізм гнучкого графіку роботи, тобто можливість самостійного формування індивідуального робочого тижня. Фактор відсутності вимог щодо попереднього досвіду роботи посів друге місце за значимістю серед учасників (44,2%). Насправді, МакДональдз – це якісне місце для першої роботи і початку кар'єри, оскільки компанія не вимагає досвіду, а навпаки,

надає всі можливості для отримання знань і навичок [24]. А отримані результати свідчать насамперед про велику частку молоді серед персоналу, зокрема студентів, які починають свою професійну кар'єру та прагнуть поєднувати навчання з роботою.

Третє місце, за яким обрали компанію МакДональдз, посів фактор стабільності компанії (28,8%). У теоріях мотивації безпека розглядається як важливий чинник, що впливає на поведінку людини. Безпечні умови є гігієнічним фактором, який сприяє не стільки підвищенню мотивації, скільки задоволенню працею. Водночас, ми вважаємо, що безпечність робочого місця може бути вагомим причиною вибору компанії та збереження лояльності до неї після. МакДональдз приділяє значну увагу політиці охорони праці, а робочі місця відповідають вимогам техніки безпеки та санітарним нормам. Працівники забезпечені кімнатами для відпочинку, душовими, а також безкоштовною уніформою та спеціальним взуттям із неслизькою підшвою. Директорка з персоналу Наталія Тіморіна зазначає, що компанія піклується і про такі деталі робочої форми, як її дизайн, розробляє гарний одяг, підбирає якісні тканини, щоб працівники почували себе впевнено, отримували задоволення від роботи [33]. Окрім цього, як роботодавець, МакДональдз надає стабільність працівникам, адже це офіційне працевлаштування та повна відповідність чинному законодавству, забезпечує працівників безкоштовним медичним оглядом [33]. Окрім цього, компанія надає широкий компенсаційний пакет, виплачує повну заробітну плату всім працівникам навіть під час простоїв ресторанів через повітряні тривоги, впроваджує нові заходи безпеки, а у поєднанні зі зростанням доходів та розширенням мережі, формує імідж як стабільного та відповідального роботодавця.

Додатковими спонукальним чинником також були особисті вподобання щодо компанії, її продукції, культури та іншого, про що зазначили 13,5% опитуваних. А, як особлива перевага для таких працівників, кожен працівник МакДональдз, який перебуває на зміні, під

час обідньої перерви має право придбати продукцію компанії зі знижкою 50%.

Варто зазначити і те, що основним стимулом працевлаштування для 36,5% опитуваних була і заробітна плата, проте через некоректне формулювання питання, відповідь «заробітна плата» можна трактувати двозначно, як рівень заробітної плати, так і заробітна плата загалом. Єдине, що ми можемо стверджувати – матеріальна складова є однією з головних спонукальних факторів при виборі місця роботи.

З основних перелічених мотивів працевлаштування в МакДональдз, механізм гнучкого графіку роботи став найвагомішим для працівників, однак, що важливо, цей механізм є сильним інструментом і для самої компанії, що є вартим для розгляду.

Однією з особливостей організації праці в МакДональдз є використання гнучкого підходу до планування робочих змін працівників із урахуванням прогнозованого попиту продаж. Зокрема, запроваджується практика формування змін для працівників тривалістю від 4 до 8 годин. Мінімальна кількість відпрацьованих годин протягом тижня має становити не менше 16, а загальна місячна норма має відповідати встановленій та не перевищувати 165 годин. Оскільки не всі зміни є повними, а деякі працівники не працюють 5 днів на тиждень, між максимально можливою кількістю годин за тиждень та фактично запланованими годинами може виникати певний розрив. Однак саме цей розрив та така організації праці має низку переваг для компанії:

По-перше, неповна виробітка в умовах погодинної оплати праці мотивує працівників самостійно виявляти ініціативу щодо збільшення тривалості змін або виходу на роботу у вихідні дні, коли підвищений попит та є потреба у додатковому персоналі;

По-друге, компанія оптимізує витрати на оплату праці, оскільки формує графік, що дозволяє уникати надлишкового персоналу у періоди низького попиту. Так, наприклад, за мінімального заощадження 4 годин

на кожному працівнику щомісяця, загальне місячне заощадження на всіх працівниках може сягати близько 3,42 млн грн ($4 \text{ год} \times 106,9 \text{ грн/год} \times \sim 8000 \text{ працівників}$);

По-третє, в ситуації значного напливу клієнтів компанія може запропонувати працівнику залишитися на додатковий час після завершення зміни, що дозволяє оперативно обслуговувати більшу кількість гостей та компенсувати додаткові витрати на оплату праці за рахунок збільшення доходів.

Разом з тим, дана система організації робочих змін має і певні негативні наслідки. Можуть виникати випадки, коли прогнози щодо обсягів продажу виявляються неточними, а фактичний попит суттєво перевищує очікуваний рівень. В таких випадках, через неповну комплектацію персоналу, навантаження на працівників, які перебувають на зміні, значно зростає, що негативно може вплинути на їх емоційний стан, задоволеність умовами праці та загальну мотивацію.

Далі, система мотивації праці МакДональдз охоплює як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання.

В компанії діє система погодинної оплати праці, відповідно заробітна плата працівників залежить від кількості відпрацьованих за тиждень годин. Погодинна оплата праці працівників ресторанів МакДональдз у місті Дніпро становить орієнтовно 106,9 грн [34]. Для персоналу, який працює у нічний час (22:00-6:00) діє надбавка 30% до погодинної ставки.

На розмір заробітної плати впливає щомісячна премія, яку працівники отримують. Розмір премії залежить від суми доходу за відпрацьовані години за місяць, а також від індивідуального коефіцієнта, за яким обчислюється премія, що залежить від двох складових: КЛС та додаткова надбавка від директора.

КЛС або контрольні листи спостереження є засобом контролю керівників, а також матеріальним методом стимулювання працівників. За

допомогою КЛС здійснюється контроль за процедурами та дотриманням стандартів діяльності працівниками. У разі відхилень від стандартів, порушення фіксуються та віднімаються певні бали, після чого результати узагальнюються у відсотковому вираженні. Окрім спостереження за діяльністю працівників, менеджери також, при остаточному затвердженні результату КЛС, здійснюють опитування працівників з метою перевірки наявності обов'язкових знань, що теж може вплинути на особистий результат КЛС працівника.

Надбавка від директора – це показник, який визначається колегіально керівниками ресторану та затверджується директором. Нагороджуються такою надбавкою лише 20% працівників закладу за такими критеріями: працівники, які найкраще проявили себе протягом місяця, які мали високі результати роботи, виявляли ініціативність, що також сприяло покращенню робочого процесу або результативності команди. Отже, можливість отримання надбавки від директора напряду пов'язане із високою продуктивністю діяльності особистості.

Індивідуальний коефіцієнт (ІК) вираховується як сума цих двох складових, а його розмір залежить від результативності за ними. Для визначення розміру складової в значенні індивідуального коефіцієнту наведена таблиця 2.3.

Таблиця 2.3

Значення індивідуального коефіцієнта

Індивідуальний коефіцієнт	=	КЛС		+	Надбавка від директора
		Результат КЛС за місяць, %	Нарахування до ІК		Нарахування до ІК
		94 - 97,99	60% або 0,6		0% або 0
		98 - 99,99	90% або 0,9		та
		100	120% або 1,2		30% або 0,3

Джерело: складено автором самостійно на основі зібраних даних

Для широти аналізу, корисним було визначити те, наскільки персонал компанії вмотивований потрапляти у категорію 20% працівників для отримання надбавки від директора. Результати опитування подано на рис. 2.4.

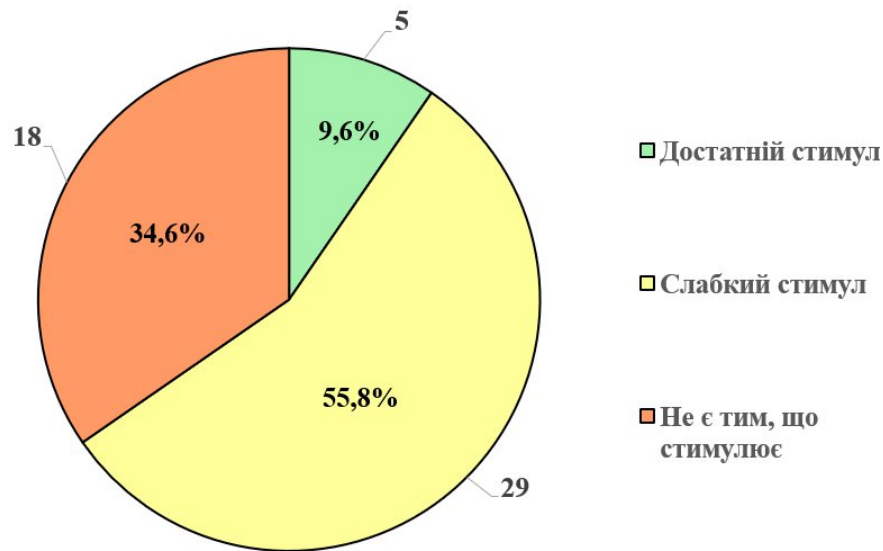


Рис. 2.4. Оцінка стимулу «надбавка від директора»

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

Як показує опитування, для 55,8% працівників, стимул у вигляді 30% надбавки до ІК є слабким. Водночас, оскільки надбавка впливає на загальний розмір премії, для працівників обґрунтованим є той рівень витрат зусиль, який відповідає їхньому сприйняттю цінності можливої винагороди. Відповідно, в разі невдачі потрапляння до категорії 20% працівників, які отримують надбавку, вони не відчувають розчарування через надмірно витрачені ресурси.

Для 34,6% респондентів надбавка не є стимулюючим фактором. Це можна пояснити через теорію очікувань В. Врума. По-перше, працівники можуть вважати, що навіть за умови докладання зусиль і використання необхідних здібностей, менеджмент компанії може не помітити або не визнати працівника через велику кількість персоналу та особливості діяльності ресторану (очікування, З–Р). По-друге, сама винагорода може мати для працівника низьку цінність (валентність, В–Ц). Це можемо

пояснити також за таблицею 2.3., в якій демонструються складові ІК. Ми бачимо, що основна та більша частина коефіцієнта формується саме через контрольні листи спостереження (КЛС) – від 0,6 до 1,2, коли надбавка складає лише додаткові 0,3 до коефіцієнта. Але також можливим є те, що працівниками керують інші мотиви та стимули, що можуть відрізнятись від матеріальних або чисто грошових.

Лише 5 учасників опитування (9,6%) вважають надбавку стимулюючим чинником, що спонукає докладати зусиль та проявляти ініціативу у роботі, але це може бути не через матеріальну складову. Як ми зазначили вище, бути поміченим – не легка задача в інтенсивному середовищі з великою кількістю колег. Саме тому надбавка може мати нематеріальний аспект того, що старання працівника помітили та визнали, через що загальна цінність винагороди може зростати.

З позитивного, невеликий розмір надбавки не створює напруження всередині колективу, але наявність можливості надбавки, як демонструє опитування, все одно є підставою для підвищення продуктивності праці, навіть якщо не сильно.

Окрім індивідуальних премій, в МакДональдз передбачено також річне преміювання, що належить до групових методів стимулювання. Його розмір залежить від сукупного обсягу продажів конкретного ресторану за рік. Висока продуктивність праці є сприятливим фактором, що позитивно впливає на розмір премії, проте існують також зовнішні та незалежні чинники, які можуть знижувати результати. До таких чинників можемо віднести: технічні несправності, затримки з постачанням продукції, повітряні тривоги та інше.

Ще однією стимулюючою програмою МакДональдз є програма «МакБакс». Це внутрішньоорганізаційний інструмент заохочення, що спонукає працівників досягати високих результатів праці задля перемоги у внутрішніх конкурсах ресторану. Один «МакБакс» еквівалентний 180 грн

(після вирахування податків) і нараховується працівнику під час найближчої проміжної виплати заробітної плати.

І хоча «МакБакс» - засіб матеріального стимулювання, найчастіше він застосовується в поєднанні із нематеріальними методами мотивації праці. Щомісяця менеджери ресторану організовують внутрішні конкурси та визначають переможців у ключових номінаціях: «Найкращий працівник Кухні», «Найкращий працівник Сервісу», «Найкращий працівник Драйву» та «Найкращий працівник Доставки». Щоквартально нагороджуються працівники, які обрані командою менеджерів як переможці, у наступних конкурсах: «Найкращий працівник Залу», «Найкращий Бекрум», «Найкращий працівник Нічної зміни». Кожен переможець вищезазначеного конкурсу публічно отримує в нагороду «МакБакс» та металевий значок, що відповідає його номінації та має відповідний характерний дизайн. В подальшому, робітники мають змогу закріпити значок на власній уніформі, зазвичай кепці.

Раніше ми також казали про те, що основні цінності МакДональдз виступають важливим орієнтиром для діяльності всієї компанії. П'ять основних цінностей: Служіння, Рівність, Добродієність, Громада, Родина – закріплена поведінкова основа кожного працівника мережі. Для робітників, які постійно демонструють поведінку, що відповідає цінностям МакДональдз, компанія проводить щоквартальне нагородження. Працівники, які найбільше демонстрували певну цінність компанії, нагороджуються відповідним металевим значком цінності та «Золотий МакБакс». «Золотий МакБакс» прирівнюється до трьох звичайних «МакБаксів» та еквівалентний 540 грн (після вирахування податків), які можуть бути виплачені під час найближчої проміжної виплати заробітної плати.

Розглядаючи вищезазначений метод мотивації праці у вигляді номінацій, було з'ясовано, чи є прагнення в персоналу компанії здобувати перемогу в таких номінаціях, а також визначено головний мотив (стимул),

що викликає бажання перемогти в конкурсі. Отримані результати об'єднали та навели на рис. 2.5.

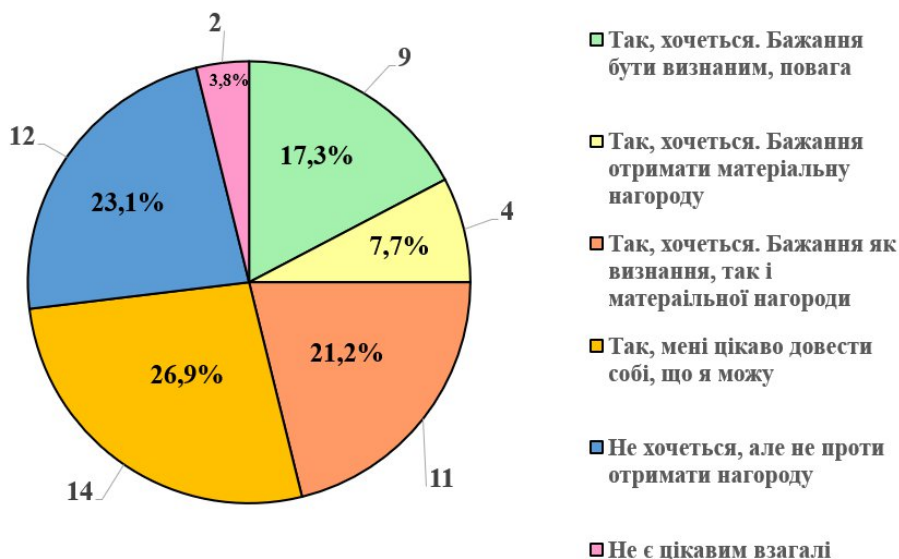


Рис. 2.5. Прагнення та мотив перемогти в номінації «Найкращий...»

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

Як ми бачимо, загальна кількість тих, хто виявляє бажання перемогти в номінації, складає 38 осіб з 52, або 73,1%. Однак, відмінним є те, які мотиви керують працівниками.

Для 7,7% респондентів основним мотивом, але швидше стимулом, є матеріальна винагорода у вигляді «МакБакса» і металевого значка. Ймовірно, що саме значок є найбільш бажаним в цьому випадку, адже це унікальна нагорода виключно за перемогу в таких номінаціях, коли «МакБакси» використовуються незалежно від конкурсів.

Для 17,3% респондентів, в першу чергу, зацікавленість бути визнаними, отримання поваги. Оскільки нагородження відбувається публічно, це особливо сприяє задоволенню даної потреби.

Для 21,2% опитуваних важливим є як і визнання, так і отримання матеріальної винагороди за це. Вірогідно, матеріальна винагорода є тим, що підкріплює та зберігає момент визнання в часі.

А найбільшу частку – 26,9% працівників зазначили про бажання перемогти в номінації через прагнення довести собі власну спроможність,

що може свідчити про високу внутрішню мотивацію персоналу компанії МакДональдз.

12 осіб, або 23,1%, зазначили, що безпосереднього прагнення перемогти в номінації в них не виникає, проте отримати нагороду вони не проти. А лише 2 працівника (3,8%) зазначили, що взагалі не виявляють зацікавленості в такому методі стимулювання праці.

Додатково, важливо було встановити, чи має позитивний вплив в довгостроковій перспективі на працівників даний вид нагороди. З 52 опитуваних, 28 працівників хоча б раз потрапляли в категорію переможців в одній із номінацій. З них 14 осіб, або рівно 50%, зазначили, що нагородження суттєво не вплинуло на їхню поведінку, а рівень продуктивності та прояв необхідної поведінки залишився незмінним. На противагу інші 50% нагороджених працівників стверджують, що здобутий статус, навпаки, мотивує їх ще більше відповідати очікуванням і демонструвати потрібну поведінку. А отже, в довгостроковій перспективі, такий метод мотивації праці підвищує рівень продуктивності працівників та закріплює внутрішнє сприйняття необхідності підтримки такого високого рівня.

Окрім перерахованих постійних конкурсів, менеджерською командою (або командою головного офісу) організовуються протягом року й інші заходи, які зазвичай спрямовані на досягнення результатів в різних сферах: продажі, чистота, швидкість обслуговування, сервіс та інші. Такі конкурси можуть відбуватись в межах одного ресторану, або проводитись у форматі змагань між групами ресторанів мережі. Зазвичай такі методи стимулювання є груповими, адже спрямовані на активізацію ефективної діяльності команди конкретної станції (Кухня, Сервіс, Драйв) або ресторану загалом. За перемогу в таких заходах працівники також можуть бути відзначені “МакБаксами”, нагородами у вигляді речей із логотипом компанії та багатьма іншими унікальними призами.

Сильною складовою системи мотивації праці МакДональдз є можливості до навчання, розвитку та кар'єрного зростання. Це місце, де кожен отримує можливість побудувати кар'єру, незалежно від попереднього досвіду [35]. Компанія активно залучає та сприяє розвитку молодих та амбітних людей, надає у вільний доступ навчальні модулі різного рівня кожному працівнику, хто прагне зростати. Працівники в будь-який час самі можуть обирати те, чому хочуть навчитися, і що їх цікавить найбільше [33].

Крім того, МакДональдз надає працівникам «кар'єрну мапу», яка демонструє шляхи професійного зростання з будь-якої посади в ресторані. Цей інструмент містить чіткі рекомендації щодо необхідного навчання, посилення на освітні матеріали та перелік навичок, які потрібно здобути, щоб мати достатні компетенції для конкретної посади [36]. А в 2024 році також запроваджує шестимісячну програму «JUMP», яка відповідає за прискорений, якісний та інтенсивний розвиток від керівника відділу до посади директора ресторану [36].

Зазначена інформація підтверджує прагнення компанії вдосконалювати власну систему розвитку, але не менш важливим є сприйняття системи розвитку (можливості) персоналом компанії, що ми і вирішили визначити. Результати наведено в рис. 2.6.



Рис. 2.6. Сприятливість системи розвитку МакДональдз

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

Як свідчать результати опитування, переважна більшість, а саме 76,9% учасників, вважають систему розвитку та кар'єрного зростання в компанії МакДональдз сприятливою для зростання в межах компанії. З них 42,3%, що також більшість, погоджуються із тим, що система не лише сприятлива, а навіть така, що активізує та підтримує бажання розвиватися. Окремі респонденти також зазначали, що спочатку не мали наміру будувати кар'єру в компанії, проте під впливом внутрішньої атмосфери, підтримки та наявних можливостей вже неодноразово замислювались над цим, а дехто вже перебуває на програмі розвитку. Інші 34,6% вважають систему побудови кар'єри в МакДональдз сприятливою, однак наразі не відчують потреби та бажання в кар'єрному зростанні.

21,2% опитуваних вважають систему швидше несприятливою, а для однієї людини вона є зовсім несприятливою та занадто складною.

Фактично, ми маємо статистику того, що у 2024 році понад 1500 співробітників МакДональдз були підвищені по посаді або перейшли на інші ролі в компанії відповідно до своїх професійних інтересів [30].

Ще однією важливою складовою системи мотивації компанії є корпоративна культура. І хоча вона не є безпосереднім методом спонукання діяльності працівників, культура може справляти вплив на формування їх мотивації. Корпоративна культура МакДональдз значною мірою ґрунтується на корпоративних цінностях, однак існують і окремі заходи, які спрямовані на закріплення бажаних поведінкових норм серед працівників, на побудову міжособистісних відносин. До таких заходів належать традиційні внутрішні свята, які також є частиною корпоративної культури, та які щорічно організовуються компанією, зокрема:

- День подяки. День, коли кожен співробітник, незалежно від посади, має можливість висловити подяку колезі;
- День засновника. 5-го жовтня в компанії святкують день народження засновника корпорації McDonald's – Рея Крока;

- День самоврядування. День, коли працівники мають змогу обрати кандидатів на ролі керівника ділянки, керівника зміни тощо.

Ці та інші подібні заходи зазвичай супроводжуються частуванням, а також подарунками від компанії. Такі події, як наслідок, створюють відчуття згуртованості колективу компанії, приналежності, а також формують лояльність до компанії, підвищуючи загальне задоволення.

Компанія та її працівники часто використовують у соціальних мережах термін «МакРодина», що підкреслює згуртованість колективу та родинну атмосферу в середині організації. Це, а також значущість дружнього колективу для працівників демонструють результати опитування, наведені рис. 2.7.

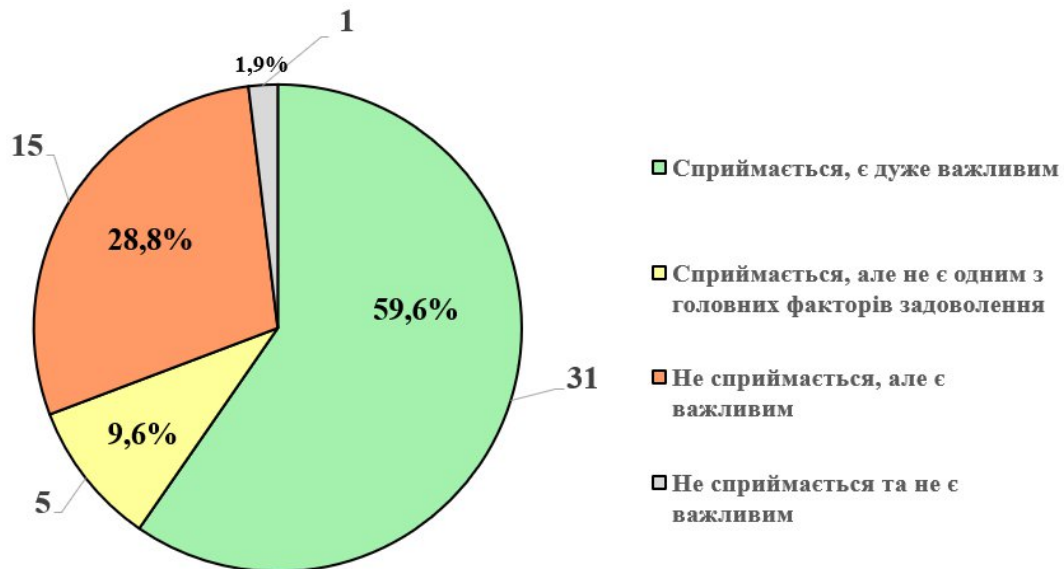


Рис. 2.7. Сприйняття колективу як великої родини та значення дружнього колективу для задоволення від роботи

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

В результаті, для переважної більшості працівників, а саме 69,2%, колектив МакДональдз сприймається як одна велика родина. З них, для 59,6% респондентів фактор згуртованості та позитивного внутрішнього клімату в колективі є дуже важливою складовою задоволення від роботи. Для інших 9,6% це не є головним фактором, від якого залежить задоволення.

Для загальних 30,7% учасників опитування, колектив компанії не сприймається як велика родина, проте 28,8% з них зазначають, що дружність колективу є для них важливою. А для остаточного 1,9% фактор колективу не основне, що формує задоволення від роботи.

Побудова правильної корпоративної культури, дружніх відносин всередині колективу – передумова формування організаційної відданості працівників. За Іверсоном, відданість розвивається через процес ідентифікації, у якому людина переживає ідеї, цінності та/або установки з певної цілісної сукупності як продовження самої себе [37, с. 107]. В процесі діяльності саме колектив відіграє одну з ключових ролей процесу ідентифікації людини, адже через взаємодію з ним може формуватися відчуття належності до конкретної соціальної групи чи організації в цілому.

Окрім цього, організаційна відданість в наукових дослідженнях розглядається з різних аспектів, зокрема з позиції впливу на організаційну поведінку. Так було виявлено зв'язок організаційної відданості з робочою продуктивністю, кадровою плинністю, просоціальною поведінкою, мотивацією та особистим залученням [37, с. 107].

Відповідно те, що для більшості працівників компанія МакДональдз сприймається як велика та згуртована сім'я, можна вважати результатом, який досягає компанія, впроваджуючи та підтримуючи власну корпоративну культуру. А також це є тим інструментом, що має потенціал до впливу на рівень мотивації та продуктивності працівників.

На останок зазначимо, що МакДональдз також виявляє увагу та підтримку працівників відповідно до їх стажу роботи в компанії, відзначаючи їх пам'ятними подарунками з фірмовою символікою у визначні дати: один, три, п'ять, десять та більше років роботи в компанії. Цю практику теж варто розглядати як елемент корпоративної культури компанії, що підвищує рівень лояльності працівників та формує атмосферу поваги й підтримки.

У підсумку до аналізу, можемо стверджувати те, що система мотивації праці в МакДональдз є комплексною та добре розробленою. Вона налічує в себе широкий спектр методів матеріальної та нематеріальної мотивації (стимуляції) праці, але головне, що маємо підтвердження її дієвості та позитивного впливу на працівників. Наприклад, навіть за низького рівня сприйняття стимулу надбавки від директора, як показало проведене опитування, загально 65,4% респондентів будуть докладати певних зусиль для її отримання. Водночас метод нематеріальної мотивації у вигляді номінацій «Найкращий...» для 73,1% є мотивуючим та зберігає позитивний довгостроковий ефект принаймні для половини нагороджених працівників. Крім цього, система розвитку всередині компанії є сприятливою (для 76,9%), та навіть є такою, що активізує бажання зростати в компанії (зазначили 42,3%). Все перераховане безпосередньо пов'язане із системою мотивації праці в компанії, яка позитивно впливає на рівень продуктивності діяльності її працівників, отже, на саму організацію.

Однак було виявлено й окремі недоліки застосовуваних методів, які проаналізуємо та доповнимо відповідними рекомендаціями щодо їх вдосконалення.

2.3. Рекомендації щодо застосування та вдосконалення методів системи мотивації ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Почнемо з механізму гнучкого графіку. Можливість встановлення власного графіку роботи є, за опитуванням, одним з головних причин вибору МакДональдз як місця роботи, що свідчить про задоволеність працівниками даної можливості. При поєднанні механізму гнучкого графіку із погодинною оплатою праці, компанія отримує вагомі переваги застосування такої системи, зокрема: можливості адаптивного управління кількістю персоналу на зміні, збільшення ініціативи від працівників щодо додаткових робочих годин, а також можливості економії на оплаті праці.

Водночас виявлено і недолік такої системи: при невдалому прогнозуванні можливого попиту, може виникнути ситуація недостатньої комплектації персоналу, через що працівники на зміні можуть стикатися з надмірним навантаженням.

Консалтингово-аудиторська компанія «Deloitte» провела дослідження добробуту працівників, в звіті якого було визначено поширені стрес-фактори на робочому місці. Так, найбільш стресовим для респондентів є обсяг робіт та навантаження, з яким вони стикаються. [38, с. 78]. Відповідно до цього, часте надмірне навантаження на працівників у довгостроковій перспективі може мати негативні наслідки, такі як емоційне вигорання, зниження мотивації, порушення трудової дисципліни, погіршення клімату в колективі, а також підвищення плинності кадрів.

На нашу думку, при незмінній загальній кількості персоналу ресторану, для зниження частоти прояву ризику, пов'язаного із неправильним прогнозуванням та недооцінюванням рівня попиту, доцільним є перехід до організації коротших за часом змін, але з одночасно більшою кількістю працівників на зміні. Для прикладу наведемо таблицю 2.4., в якій умовно продемонструємо нашу ідею та її наслідки.

Таблиця 2.4.

Порівняльна ефективність двох моделей роботи ресторану

Показник	Модель 1 (35 працівників, 8 год. зміна)	Модель 2 (40 працівників, 7 год. зміна)
Обсяг попиту (клієнтів/год)	100	100
Кількість обслугованих клієнтів за годину	75	85
Середній чек клієнта, грн	320	320
Дохід за годину, грн	$75 \times 320 = 24\,000$	$85 \times 320 = 27\,200$
Витрати на оплату праці за годину, грн	$35 \times 106,9 = 3\,742$	$40 \times 106,9 = 4\,276$
Прибуток за годину, грн	$24\,000 - 3\,742 = 20\,258$	$27\,200 - 4\,276 = 22\,924$
Клієнтів на одного працівника за годину	$75 / 35 = 2,14$	$85 / 40 = 2,13$

Продовження таблиці 2.4.

Відсоток необслугованих клієнтів, %	$(100 - 75) / 100 = 25\%$	$(100 - 85) / 100 = 15\%$
-------------------------------------	---------------------------	---------------------------

Джерело: складено автором самостійно

Зазначимо, що наведені моделі є лише демонстративними, та не враховують велику кількість інших факторів, через що результати на практиці можуть суттєво відрізнятись.

Друга модель з 40 працівниками та зі зменшеною тривалістю робочої зміни демонструє вищу ефективність за ключовими показниками. Зокрема, додаткові працівники стають фактором підвищення загальної продуктивності команди ресторану та сприяють обслуговуванню більшої кількості клієнтів за годину, що позитивно впливає на дохід і прибуток, навіть з урахуванням підвищених витрат на оплату праці. Крім того, додатковий персонал набуває особливої актуальності в умовах війни та частих повітряних тривог через вищі темпи і обсяги обслуговування у перервах між ними, а також через можливості швидшого відновлення роботи ресторану після їх завершення.

На відміну від цього перша модель, за якої кількість працівників менша, а тривалість зміни довша, як наслідок більш негативно впливає на продуктивність праці. За умов недоукомплектованості всім робітникам доводиться працювати інтенсивніше, а надмірне навантаження впродовж довгого робочого часу без розумних перерв призводить до швидшого накопичення втоми, що негативно позначається на загальній ефективності роботи [39].

Загалом, впровадження другої моделі формування змін є більш збалансованим рішенням не лише з погляду запобігання надмірного навантаження на працівників, але і з фінансової доцільності та ефективності обслуговування. І хоча кількісні результати демонструють лише незначне зменшення навантаження на одного працівника, на практиці навіть один

додатковий співробітник може суттєво полегшити роботу інших завдяки кращому розподілу обов'язків і ефекту командної синергії.

Покращення потребує і такий інструмент стимулювання як надбавка від директора. Було з'ясовано, що для працівників стимул у вигляді надбавки до ІК є слабким. Причина може полягати у невеликій сумі винагороди порівняно рівня затрачених зусиль, адже надбавка від директора може складати лише додаткові 0,3 значення до ІК, коли КЛС формує основну частину показника, та дорівнює від 0,6 до 1,2 значення. Також працівники можуть мати низький рівень очікування на отримання надбавки, тому що потрапити у 20% працівників, які нагороджуються нею є певним викликом.

Поряд з тим, високий стимулюючий ефект мали методи нематеріальної мотивації, а саме номінації категорії «Найкращий...», до перемоги у яких прагнули 73,1% респондентів. Найбільша частка з тих, хто прагнув перемогти, визначали основним мотивом бажання довести собі власну спроможність, що також говорить про високий рівень внутрішньої мотивації.

Отримуючи такі результати, ми прийшли до висновку, що метод стимулювання «надбавка від директора» може бути вдосконалений шляхом надання йому аспекту нематеріальної мотивації. Цього можливо досягти, якщо додати до методу рангову систему.

Для кращого розуміння, візьмемо такі вхідні дані:

- Штатна чисельність ресторану – 100 працівників, відповідно 20% складають 20 працівників, які отримають надбавку від директора;
- Всі працівники відпрацювали однакову кількість годин за місяць, відповідно розмір їх заробітної плати та надбавки до премії будуть однаковими.
- Витрати компанії на надбавку для 20 працівників складуть 7000 грн.

А для візуалізації та кращого порівняння, наведемо рис. 2.8., де зображені значення старого та оновленого методу надбавки.

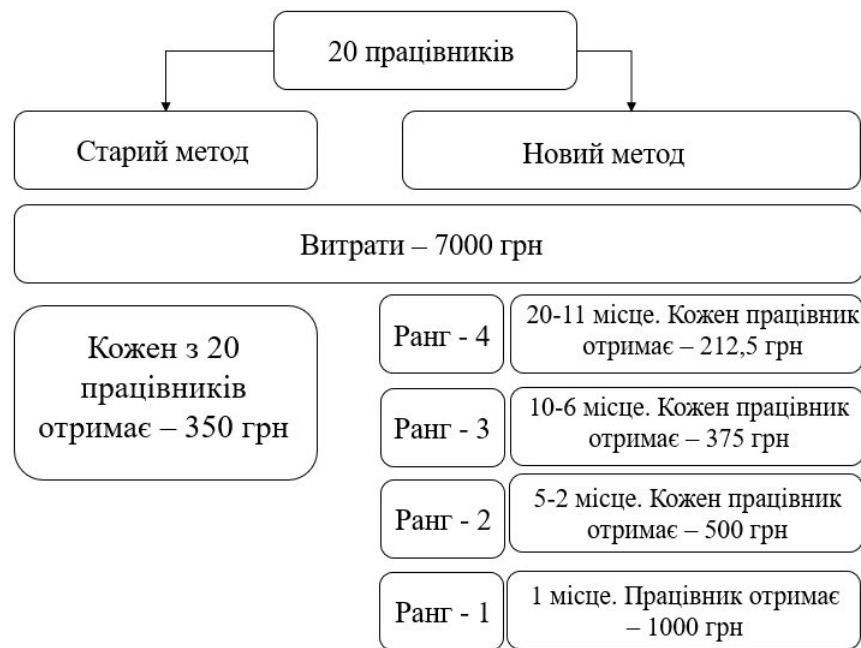


Рис. 2.8. Порівняння нової та старої концепції стимулу «надбавка від директора»

Джерело: розроблено автором самостійно

За старої концепції, при однаковому розмірі заробітної плати працівники отримували однакову надбавку до премії, яка була невисокою. Тобто незалежно від індивідуальних зусиль чи досягнень, усі, хто потрапив до категорії 20%, отримували по 350 грн.

Запровадження нової концепції дає компанії змогу ефективніше стимулювати працю без збільшення бюджету. Додаючи систему рангів, в цьому методі з'являється нематеріальний аспект визнання, а також змагання. Відтепер, можливість досягнути вищого рангу, навіть попри незначне підвищення розміру надбавки в грошовому еквіваленті, стає більше, ніж стимулом. За такої системи, в працівників можуть пробуджуватись внутрішні мотиви, які відповідатимуть за бажання довести собі, здобути статус переможця та інші. Крім цього, за використання рангів, більші зусилля та результати працівників будуть і вище оцінені, що проявлятиметься в дещо вищій нагороді. А можливість посісти перше місце, та отримати найвищу мають відвідувати мотивованих або старанних

працівників частіше, що також впливатиме на їх мотивацію в довгостроковій перспективі. Зазначимо, що за запропонованого методу, зробили б надбавку у вигляді фіксованої суми до розміру премії, а не як показник, який впливає на ІК та залежить від загальної заробітної платні.

І на останок, зазначимо важливу частину проведеного нами опитування. Ми досліджували те, наскільки персонал компанії вмотивований досягати поставлених цілей керівниками, за умови сприйняття їх як надскладні або майже недосяжні, але при можливому отриманні нагороди («МакБакс», продукція компанії, інше). Отримали результати, що загалом для 75% (для 42,3% - сильною мірою, для 32,7% - частково) навіть наявність занадто складної цілі сприяє координації та активізації діяльності персоналу в бік її досягнення. А 25% респондентів, за сприйняття цілі як недосяжної, зовсім не намагатимуться її досягти, а це впливає як на команду, так і на її результати.

Як рекомендація, доцільно, на нашу думку, формувати цілі за принципами SMART, згідно яких цілі мають бути: “specific” – конкретні, “measurable” – вимірювані, “achievable” – досяжні, “relevant” – актуальні, “time-bound” – обмежені часом [40, с. 42]. SMART-метод постановки цілей є легким в розумінні та в застосуванні, а також має важливу функцію – формує реальні та правильні цілі, які сприяють точнішому застосуванню зусиль працівниками. Так, наприклад, лише аспект досяжності цілі може сприяти залученню більшої кількості працівників до її досягнення, отже, створити спільну командну залученість та ефект синергії. Головний висновок полягає в тому, що навіть складні цілі справляють вплив на поведінку працівників.

Таким чином, нами були наведені рекомендації щодо вдосконалення та застосування методів мотивації праці в МакДональдз, покращення яких може призвести до підвищення продуктивності праці, збільшити загальну мотивацію та задоволення працівників, а також мати економічний ефект.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи бакалавра було сформульовані теоретичні та практичні висновки.

Мотивація відіграє важливу роль та вплив на поведінку людини. Вона формується під дією зовнішніх та внутрішніх чинників. Внутрішніми чинниками здебільшого виступають потреби людини. Коли потреба знаходить предмет свого задоволення – в людини виникає мотив. Відповідно мотив є механізмом, що поєднує внутрішню потребу з зовнішньою поведінковою активністю. Зовнішніми ж чинниками зазвичай виступають різноманітні події або стимули, які також спричиняють певну реакцію або активність, проте походять ззовні. Мотиваційний же процес складається з шести етапів, починаючи відчуттям нестачі, як проявом потреби, та закінчуючи припиненням зусиль для задоволення потреби після досягнення бажаного результату, або пошуку нових способів кращого її задоволення. В контексті управління, мотивація – це забезпечення спонукального впливу на поведінку працівників шляхом створення та підтримки такої системи, за якої працівники діятимуть на користь організації як під впливом внутрішнього бажання, так і у відповідь на різні види винагород.

Теорії мотивації – це важливі дослідження та спроби визначити (пояснити) мотивацію з точки зору її утворення. За найбільш поширеним поділом, теорії поділяються на змістовні та процесуальні. Змістовні теорії розглядають потреби людини як основу формування та впливу на мотивацію людини. Процесуальні теорії пропонують дещо інший підхід до пояснення того, як формується мотивація, що впливає на поведінку людини. В них вплив потреб на поведінку людини враховується, але вважається не виключним. В процесуальних теоріях поведінка людини визначається також її очікуваннями, суб'єктивним сприйняттям, та згідно цього визначається активність і вид поведінки людини.

Система мотивації праці є ключовим елементом ефективного управління персоналом, що спрямована на підвищення продуктивності працівників та досягнення цілей організації. Основні методи мотивації праці поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні базуються на фінансових винагородах, таких як заробітна плата, премії та бонуси, а також інших матеріальних благах. Нематеріальна мотивація ґрунтується на методах, що задовольняють переважно психологічні потреби працівників. Нематеріальні методи мотивації спрямовані на наданні працівникам почуття визнання, поваги, досягнення, надають можливості до розвитку та інші. Ефективна система мотивації в організації має бути комбінацією різних методів мотивації праці, а також будуватись на принципах об'єктивності, динамічності, вчасності, справедливості та персоналізації.

ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» функціонує в Україні за унікальною моделлю, згідно якої корпорація McDonald's безпосередньо здійснює управління та контроль діяльності підприємства, без застосування моделі франчайзингу. Така організаційна структура забезпечує ефективну підтримку корпоративних стандартів, гнучке управління операційними процесами та високу якість обслуговування споживачів по всій мережі ресторанів України. Попри суттєві виклики, пов'язані з безпековою ситуацією та повномасштабною війною, компанія продемонструвала здатність адаптуватися до змін, зберегти кадровий потенціал та частково відновити діяльність у короткі терміни. Наразі компанія займає першу позицію за масштабами діяльності та обсягами доходів в сфері ресторанів швидкого обслуговування.

Система мотивації праці в ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» вирізняється ефективним поєднанням матеріальних і нематеріальних стимулів, що охоплюють погодинну оплату, бонуси, премії, конкурси, програми визнання, чітку систему кар'єрного зростання, навчання, регулярну комунікацію та розвинену корпоративну культуру. За результатами проведеного опитування було сформовано низку важливих

висновків, зокрема розуміння, що створення та підтримка якісної системи мотивації в компанії не лише виправдовує затрачені ресурси на неї, але і є сильним інструментом організації, який забезпечує новим та вмотивованим персоналом, формує лояльність компанії та у довгостроковій перспективі впливає на загальну продуктивність. Такий механізм, як система гнучкого графіку, може бути для працівників не лише причиною влаштуватись в компанію або загалом впливати на задоволення умовами праці робітників, але й бути інструментом гнучкого управління людськими ресурсами, що має суттєві економічні ефекти в масштабі. Виокремлюючи, то методи стимулювання зазвичай спрямовані на досягнення конкретних результатів у коротко- або середньостроковій перспективі. Водночас, вже в ході опитування, були отримані результати, що методи, які справляють вплив на задоволення соціальних потреб працівників, їх самоактуалізацію, пов'язані із внутрішніми мотивами – мають вплив у довгостроковій перспективі та безпосередньо впливають на мотивацію людини. А персонал із високим рівнем мотивації та відданості до компанії – це джерело конкурентних переваг та потенціал до підвищення ефективності діяльності.

Запропоновано практичні шляхи вдосконалення системи мотивації в ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд». Зокрема, оптимізація змін шляхом зменшення їх тривалості при збільшенні кількості працівників дозволяє знизити навантаження, підвищити продуктивність та покращити фінансові результати. Водночас запропоновано оновлення методу «надбавки від директора» через впровадження рангової системи. Поєднання матеріального й нематеріального стимулювання в одному методі дозволяє досягнути більш вираженого мотиваційного ефекту без збільшення бюджету. Також рекомендовано формувати цілі за принципами SMART, що сприяє кращій та більшій залученості працівників та ефективнішій реалізації завдань.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Калініченко А. В. Мотивація та мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. Вісник економіки і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 417-420. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_72.
2. Єрохін С. А., Нікітін Ю. В., Нікітіна І. В. Концепція професійної мотивації студентів як фактору конкурентності на ринку праці. Юридична наука. 2011. № 1. С. 20–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jnn_2011_1_3
3. Мамонов І. Потреби та інтереси людини як основа публічного управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2012. № 3. С. 212–220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_3_31
4. Татарин А. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємстві. Матеріали регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів. 2019. С. 80–82. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29348/2/RSPIC_2019_Tatarin_A-Motivation_and_stimulation_80-82.pdf
5. Гетьманцева Н. Д. Стимулювання трудової діяльності як закономірна форма реалізації законних інтересів людини-праці. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 3. С. 200–204. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2024_3_35
6. Арістова Н. О. Сучасні підходи до розуміння змісту, сутності і структури поняття "мотивація" в науковій літературі. Збірник наукових праць [Херсонського державного університету]. Педагогічні науки. 2017. Вип. 79(2). С. 9–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2017_79
7. Орлова Н. Г. До питання про мотивацію працівників. Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія: Право. 2021. Вип. 11. С. 33-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/snslhnp_2021_11_9

8. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f63ed5e9-4659-4d2a-801a-55465b0b2f5c/content>
9. McLeod S. Maslow's Hierarchy of Needs. ResearchGate: веб-сайт, 2025. 30 с. URL: https://www.researchgate.net/Maslow's_Hierarchy_of_Needs
10. Cherry K. Is Maslow's Hierarchy of Needs Still Relevant? Verywell Mind: веб-сайт, 2023. URL: <https://www.verywellmind.com/updating-maslows-hierarchy-of-needs-2795269>
11. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. Vol. 50, No. 4. P. 370–396. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
12. Kurt S. Alderfer's ERG Theory. Education Library: веб-сайт, 2023. URL: <https://educationlibrary.org/alderfers-erg-theory/>
13. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/>
14. Сайко В. Р. Процесуальні та змістовні теорії мотивації: дослідження їхньої сутності та можливостей застосування в системі проєктного менеджменту. Ефективна економіка. 2024. № 3. 23 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_94
15. Kurt S. McClelland's Three Needs Theory: Power, Achievement, and Affiliation. Education Library: веб-сайт, 2022. URL: <https://educationlibrary.org/mcclellands-three-needs-theory-power-achievement-and-affiliation/>
16. Sutton J. Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation. PositivePsychology.com: веб-сайт, 2025. URL: <https://positivepsychology.com/expectancy-theory/>
17. Оксенюк К. І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. С. 403–407. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968>

18. Đekić M., Ravić N. Role and significance of material motivation in human resources management process. ResearchGate: веб-сайт, 2015. С. 631-641. URL: https://www.researchgate.material_motivation_
19. Штангрет А. М. Управління мотивацією працівників: безпекові аспекти. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка. 2020. Вип. 8. 13 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2020_8_8
20. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXIV Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю. редкол.: Т.В. Бутенко [та ін.]. Одеса: Одеська політехніка, 2023. 235 с. URL: <https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zbirka-2023-04-27.pdf>
21. Мельник Л. Г., Волк О. М., Гайтина Н. М., Рибалка М. В. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. 2012. № 4. С. 55–63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2012_4_10
22. Number of McDonald's restaurants worldwide from 2005 to 2024. Statista: веб-сайт, 2025. URL: <https://www.statista.com/mcdonalds-restaurants-worldwide/>
23. Franchising overview. McDonald's Corporation: офіційний веб-сайт. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/franchising-overview>
24. Vitaliy Stefurak, McDonald's Ukraine: We estimate the potential of the Ukrainian market for McDonald's approximately in 500 restaurants. Pricer.lt: веб-сайт, 2025. URL: https://naujienos.pricer.lt/vitaliy-stefurak-mcdonald-s-ukraine-we-estimate-the-potential-of-the-ukrainian-market-for-mcdonald-s-approximatelyin500restaurants/?utm_source=chatgpt.com
25. Звіт про управління ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2022 рік. “МакДональдз” Україна: веб-сайт, 2023. 7 с. URL: https://www.mcdonalds.com/Management_Report_2022.pdf

26. Звіт про управління ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2023 рік. “МакДональдз” Україна: веб-сайт, 2024. 14 с. URL: https://www.mcdonalds.com/Management_Report_2023.pdf

27. McDonald's в Україні пройшов карантинний рік майже без втрат і взяв курс на нові міст. The Page: веб-сайт, 2021. URL: <https://thepage.ua/ua/news/makdonalds-v-ukrayini-pidsumki-2020-i-novi-restorani-v-2021>

28. ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд». Clarity Project: веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/23744453/finances>

29. 103 млн відвідувачів: із якими результатами завершив 2024 рік “МакДональдз” в Україні. “МакДональдз” Україна: веб-сайт, 2025. URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/uaneewsroom/article/2024_results.html#

30. Розвиток талантів. “МакДональдз” Україна: веб-сайт, 2025. URL: https://www.mcdonalds.com/ua/employees_care/talent_development

31. “МакДональдз” в Україні. “МакДональдз” Україна: веб-сайт. URL: <https://www.mcdonalds.com/ua>

32. КВЕД 56.10: Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Opendatabot: веб-сайт, 2025. URL: <https://opendatabot.ua/c/kved/I/56.10?offset=0>

33. HR-директор McDonald's Ukraine: Як працює з талантами легендарна мережа fast-service. Retail Association of Ukraine (RAU): веб-сайт, 2019. URL: <https://rau.ua/novyni/hr-dyrektor-mcdonald-s-ukraine/>

34. Зарплатний калькулятор. “МакДональдз” Україна: веб-сайт. URL: <https://ukraine.mcdonalds.ua/kaljkuljator-zarplati/>

35. Кар'єра. “МакДональдз” Україна: веб-сайт. URL: <https://ukraine.mcdonalds.ua/ukr/robota-v-makdonaljdz>

36. Плекаючи таланти. Як McDonald's вирощує з працівників ресторанів ефективних керівників. Forbes Ukraine: веб-сайт, 2024. URL: <https://forbes.ua/company/plekayuchi-talanti-yak-mcdonalds-viroshchue-z-pratsivnikiv-restoraniv-efektivnikh-kerivnikov-26042024-20710>

37. Нестеренко Н. В. Теоретико-методологічні засади корпоративної культури та організаційної відданості в управлінській діяльності: загальнопсихологічний контекст. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Психологія. 2022. Вип. 2. С. 104–109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuups_2022_2_23

37. Башинська І. О. Smart-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69). № 5(1). С. 41-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UZTNU_econ_2019

38. Драган О. І. Визначення стресових чинників у роботі працівників за допомогою нормування праці. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 1. С. 76-82. URL: http://nbuv.gov.ua/sxeebu_2022

39. Виробництво продуктів харчування, обслуговування, кулінарне мистецтво. Фактори, що впливають на працездатність. LibreTexts: веб-сайт, 2022. URL: https://ukrayinska.libretexts.org/4.02%3A_Фактори%2C_що_впливають_на_працездатність

40. Башинська І. О. Smart-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69). № 5(1). С. 41-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UZTNU_econ_2019

41. Аналіз мотивації праці в організації. Опитування. URL: <https://forms.gle/tgJpwqBZgKPAHoDHA>