

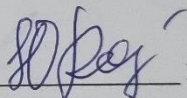
**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

**на тему «Формування мотиваційного механізму підвищення
ефективності праці на підприємстві»
за матеріалами ПП «McDonald's»**

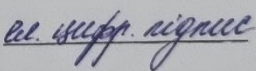
Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУ – 22-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві»


Роздобудько Юрій
Сергійович

Науковий керівник

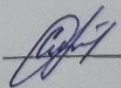

Слюсарева Людмила
Валеріївна,
д.е.н., професор

Керівник освітньо-
професійної програми


Бодров Володимир
Григорович, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування


Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 08 17.01.2024 Мавруць
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 23.01.2024 Риб
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 90 5A 31.01.2024 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: Филук Филук Г.М., д.е.н., професор
(підпис)

Заступник голови ЕК Лазебник Лазебник Л.Л., д.е.н., професор
(підпис)

Члени комісії: Бодров Бодров В.Г., д.е.н., професор
(підпис)
Слюсарева Слюсарева Л.В., д.е.н., професор
(підпис)

Секретар комісії Мавруць

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30	28		Виконав: П.В. Сіф
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	10		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	3		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	46		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	8		П.В. Сіф, М.В. Сіф, П.В. Сіф, М.В. Сіф, М.В. Сіф, М.В. Сіф
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	4		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	22		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	44		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	31.01.2024	П.В. Сіф, М.В. Сіф, М.В. Сіф

Правила переведення оцінок до національної шкали та

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	B	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	EX	2 (незадовільно)

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут економічної безпеки
та митної справи,
Кафедра економіки, підприємництва
та економічної безпеки
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма
«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую
Завідувач кафедри  Л.В.Слюсарєва

**Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу
вищої освіти**

Роздобудько Ю.С
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
«Формування мотиваційного механізму підвищення ефективності праці
на підприємстві»
Затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. № 1291
2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.
3. Цільова установка: визначити напрямки формування мотиваційного
механізму підвищення ефективності праці на підприємстві

Мета роботи: є підвищення ефективності управління персоналом організацій
різних форм власності на основі сучасного комплексного мотиваційного
механізму

Об'єкт дослідження – виступає управлінська діяльність в сучасній
організації, вироблення та впровадження сучасних принципів соціального
управління, що є засобами та способами подолання, вирішення організаційних
та мотиваційних проблем та отримання максимальних результатів при
обмежених ресурсах.

База дослідження – ПП «McDonald's».

Предмет дослідження – аналіз та обґрунтування мотиваційної діяльності
робітників як фактору підвищення прибутковості, складових мотивації праці,
заходів розвитку систем мотивації праці, розробка рекомендацій щодо її
вдосконалення у системі управління підприємством використанням
мотиваційних механізмів.

4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2020-2022 рр.,
інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в
періодичних економічних виданнях.
5. Перелік графічного матеріалу: 16 таблиць, 11 рисунків.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за
кожним розділом)

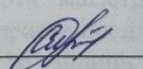
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи мотивації трудової діяльності як
механізму підвищення ефективності праці на підприємстві. 1.1. Суть та види
мотивації трудової діяльності. 1.2. Значення мотивації в досягненні цілей

підприємства. Розділ 2. Дослідження мотивації трудової діяльності співробітників підприємства ПП «McDonald's». 2.1. Загальна характеристика підприємства ПП «McDonald's». 2.2. Діагностика мотивації трудової діяльності співробітників. РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення мотивації трудової діяльності співробітників підприємства ПП «McDonald's».

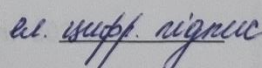
7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.	
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.12.2023 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	14.12.2023 р.	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	
13.	Захист дипломної роботи	30.01.2024 р. – 01.02.2024 р.	

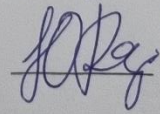
Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи 

Слюсарева Людмила Валеріївна, д.е.н., професор

Керівник освітньо-професійної програми 

Бодров Володимир Григорович, д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти 

Роздобудько Юрій Сергійович

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:10:06 19.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Роздобудько Ю.С._ЕМУ-22-1.docx.p7s
Розмір файлу з підписом: 574.0 КБ

Назва файлу без підпису: Диплом_Роздобудько Ю.С._ЕМУ-22-1.docx
Розмір файлу без підпису: 556.8 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

П.І.Б.: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 1901219816

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 11:55:12 19.02.2024

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000B4C0EB0014197804

Тип носія особистого ключа: Незахищений

Алгоритм підпису: ДСТУ-4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAdES enveloped)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:49:40 17.02.2024

Назва файлу з підписом: ДИПЛОМ_Роздобудько.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 1.2 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: ДИПЛОМ_Роздобудько.pdf
Розмір файлу без підпису: 1.2 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:49:40 17.02.2024
Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу
здобувача вищої освіти Державного податкового університету
РОЗДОБУДЬКА ЮРІЯ СЕРГІЙОВИЧА
на тему: «Формування мотиваційного механізму підвищення ефективності
праці на підприємстві»
(за матеріалами ПП «McDonald's»)

Актуальність теми. Роздобудько Ю.С. здійснив дослідження актуальної в сучасних умовах теми, пов'язаної з формуванням мотиваційного механізму підвищення ефективності праці на підприємстві.

Наукова новизна полягає у розробці мотиваційного механізму підвищення ефективності праці на ПП «McDonald's».

Якість проведеного аналізу проблеми, текстового та табличного матеріалу.

Структурно дипломна робота складається із вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, які безпосередньо присвячених темі дослідження, висновків, переліку опрацьованих літературних джерел та додатків.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи мотивації трудової діяльності як механізму підвищення ефективності праці на підприємстві. Тут автором розкрито поняття сутності та видів мотивації трудової діяльності, відображено питання значення мотивації в досягненні цілей підприємства.

У другому розділі дипломної роботи поряд з проведеною загальною економічною характеристикою діяльності підприємства, здобувач здійснив діагностику мотивації трудової діяльності співробітників.

Третій розділ відображає шляхи вдосконалення мотивації трудової діяльності співробітників підприємства ПП «McDonald's».

Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність у роботі підприємства, установи, організації, органів ДПС України.

Висновки є логічним підсумком всієї роботи. Матеріал, викладений в роботі, базується на сучасних методиках економічних досліджень і має достатню ступінь достовірності, аргументації та обґрунтування. Автором запропоновано ряд конкретних заходів, які допоможуть підприємству у напрямку удосконалення мотивації трудової діяльності співробітників підприємства.

Наявність недоліків Робота написана досить грамотно, значних редакційних зауважень немає. Водночас, недоліком дипломної роботи є те, що поряд з управлінською

структурою діяльності окремого підприємства доцільно було б навести ще загальну організаційну структуру компанії на світовому рівні. Це підсилює дипломну роботу.

Але ці зауваження не зменшують цінності роботи, що рецензується, яка є науковим дослідженням і представляє практичний інтерес для підприємства.

Загальний висновок і оцінка роботи. В цілому роботу можна вважати такою, що відповідає встановленим вимогам, вона заслуговує позитивної оцінки, а її автор – Роздобудько Ю.С. присвоєння кваліфікації магістр з економіки.

Рецензент доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та логістики, Сумський національний аграрний університет

(науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи)

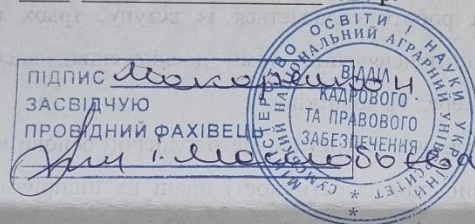
(підпис, М.П.)

Наталія МАКАРЕНКО

(ініціали, прізвище)

« »

2024 р.



ВІДГУК
наукового керівника на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу
«Формування мотиваційного механізму підвищення ефективності праці на
підприємстві
(за матеріалами ПП «McDonald`s»)

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня

II курсу, групи ЕМУ – 22-1

Роздобудька Юрія Сергійовича

Дипломна робота відповідає встановленим методичним вимогам стосовно змісту та оформлення такого виду робіт. Мета роботи, сформовані у ній завдання, об'єкт та предмет дослідження цілком відповідають обраній темі випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи.

Структурно робота складається із трьох логічно сформованих розділів. У першому розділі автором розглянуто теоретико-методологічні основи мотивації трудової діяльності як механізму підвищення ефективності праці на підприємстві. У другому розділі здійснено діагностику мотивації трудової діяльності співробітників. Третій розділ присвячено розробці напрямків вдосконалення мотивації трудової діяльності співробітників підприємства. Ознайомлення зі змістом випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи дає можливість стверджувати, що сформульовані в роботі завдання розкриті на належному рівні і визначена мета досягнута.

До недоліків роботи слід віднести:

1. У третьому розділі дипломної роботи автору доцільно було б провести порівняння механізмів мотивації персоналу McDonald`s в різних країнах світу. Це значно підсилює б практичне значення виконаного дослідження.

2. Зустрічаються незначні недоліки в оформленні випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи. В списку використаних джерел є відступи від вимог діючих стандартів щодо його оформлення (відступи, пропуски інтервалів тощо).

Вказані недоліки не впливають на якість роботи в цілому.

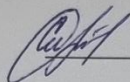
Наукова і практична значимість роботи. Окремі розробки та пропозиції автора заслуговують на увагу та можуть бути застосовані у практичній діяльності досліджуваного у роботі підприємства.

Рівень підготовки студента дав їй можливість самостійно опанувати різні інформаційні джерела, використати їх в своїй роботі та зробити обґрунтовані висновки.

Відношення студента до виконання та загальна оцінка роботи. Робота виконана послідовно і логічно; завдання, які були поставлені в ній, Роздобудько Ю.С. виконав у повному обсязі. Відсоток оригінальності дипломної роботи становить – **96,98 %**. За своїм змістом та структурою випускна кваліфікаційна (дипломна) робота відповідає встановленим вимогам щодо її написання, заслуговує позитивної оцінки і може бути допущена до захисту в ЕК, а її автор заслуговує на присвоєння кваліфікації магістр з економіки.

Керівник випускної кваліфікаційної

(дипломної) роботи



Л.В. Слюсарева, д.е.н., професор

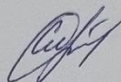
Висновок кафедри про випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу

Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота здобувача вищої освіти

Роздобудька Юрія Сергійовича

після попереднього захисту розглянута на засіданні кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування, протокол від «22» грудня 2023 р. № 3 допущена до захисту на екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та
бізнес-адміністрування



Л.В. Слюсарева, д.е.н., професор

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Суть та види мотивації трудової діяльності.....	10
1.2. Значення мотивації в досягненні цілей підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ПП «MCDONALD'S»	21
2.1. Загальна характеристика підприємства ПП «McDonald's».....	21
2.2. Діагностика мотивації трудової діяльності співробітників.....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ПП «MCDONALD'S».....	40
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, перед підприємствами різних форм власності постає необхідність працювати по-новому, зважаючи на вимоги ринку, опановуючи новий тип економічної поведінки, пристосовуючи всі сторони діяльності до сучасних ринкових вимог. У зв'язку з цим зростає значення внеску кожного співробітника в кінцеві результати діяльності організації. Одне з головних завдань для організацій – пошук ефективних способів управління працею, які забезпечують активізацію людського чинника. Вирішальним фактором результативності діяльності людей є їхня мотивація.

Поняття мотивації тісно пов'язане із проблемою управління персоналом. Це не тільки підбір, навчання та розстановка кадрів, а й формування нової свідомості, менталітету, а, отже, методів та форм мотивації та управління організацією. Мотиваційні аспекти управління працею набули широкого застосування у країнах із розвиненою ринковою економікою. Таким чином, можна говорити про те, що основними факторами, які істотно впливають на еволюцію підприємницьких структур, є мотиваційний механізм і підприємницький потенціал.

Дослідженням проблем, пов'язаних із вивченням мотиваційного механізму, займалися представники як вітчизняної, так і зарубіжної економічної науки: А. Афонін, В. Абрамов, Д. Богиня, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, О. Віханський, Н. Любомудрова, В. Сладкевич, К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, О. Кузьмін, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Р. Оуена, та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є підвищення ефективності управління персоналом організацій різних форм власності на основі сучасного комплексного мотиваційного механізму.

Завдання дослідження:

- розкрити суть та види мотивації трудової діяльності;
- визначити значення мотивації в досягненні цілей підприємства
- навести загальну характеристику діяльності підприємства ПП «McDonald's»;
- провести діагностику мотивації трудової діяльності співробітників;
- окреслити шляхи вдосконалення мотивації трудової діяльності співробітників підприємства ПП «McDonald's».

Об'єкт дослідження – формування мотиваційного механізму підвищення ефективності праці на підприємстві.

База дослідження – ПП «McDonald's».

Предмет дослідження – аналіз та обґрунтування мотиваційної діяльності робітників як фактору підвищення прибутковості, складових мотивації праці, заходів розвитку систем мотивації праці, розробка рекомендацій щодо її вдосконалення у системі управління підприємством використанням мотиваційних механізмів.

Методи дослідження. У роботі використовувався комплекс науково-дослідних методів та методик, що включає в себе загальнологічні методи: аналіз, порівняння, узагальнення, синтез; загальнонаукові методи: аналіз літературних джерел, вивчення та узагальнення досвіду, метод системного підходу, контент-аналіз документів, структурно-функціональний метод; соціологічні методи: методики первинного збору інформації, метод соціологічного опитування, вторинний аналіз прикладних соціологічних досліджень.

Науково-практична значимість одержаних результатів полягає у розширенні та уточненні понятійного апарату проблематики мотиваційних механізмів управлінського впливу. Встановлено, що управлінський вплив має

складну багатокomпонентну структуру і механізм, що відображає полімотивований характер детермінації професійної діяльності, змістовно-динамічний характер будови мотиваційної системи особистості в цілому, позитивно-негативний характер будови управлінського впливу (заохочення або покарання). Визначено, що ефективність управлінських впливів визначається, з одного боку, рівнем внутрішнього особистісного прийняття даного впливу, що відображають очікувані позитивні наслідки у разі виконання відповідної вимоги та негативні наслідки у разі її невиконання; з іншого боку, ефективність управлінського впливу визначається особистісною значимістю очікуваних санкцій (заохочення чи покарання). Розроблений та запропонований до використання у практиці сучасний мотиваційний механізм, заснований на нематеріальних методах стимулювання.

Апробація результатів роботи:

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг – 56 сторінок. Робота складає – 16 таблиць та 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть та види мотивації трудової діяльності

Діяльність будь-якої компанії залежить від того, наскільки якісно її співробітники виконують свої обов'язки. Мотивація праці є створенням для співробітника компанії можливості задовольнити потреби та внутрішні очікування як компенсації за працю.

Зміст поняття «мотивація праці» можна визначити як набір прийомів та інструментів, здатних задовольнити потреби персоналу, що використовуються керівництвом з метою направлення мотивів співробітників на досягнення поставлених результатів.

Мотивацію можна розглядати з двох позицій: як процес та як механізм.

Мотивація (як процес) – є процесом емоційно-чуттєвого зіставлення образу своєї потреби з образом зовнішнього предмета (претендента щодо потреби) [2,с.224].

Мотивація (як механізм) – це внутрішній психічний механізм людини, що забезпечує впізнання предмета відповідної потреби і запускає спрямовану поведінку по присвоєнню цього предмета (якщо він відповідає потребі) [6,с.134].

У сучасних теоретичних підходах до мотивації в основі лежать уявлення, сформульовані психологічною наукою, що досліджує причини та механізми цілеспрямованої поведінки людини. З цієї позиції мотивація виступає рушійною силою людської поведінки, яка є основою взаємозв'язку

потреби, мотиву та цілей працівника. Для подання загальної характеристики процесу мотивації необхідно визначити поняття, використовувані щодо його пояснення. Основні поняття мотиву та мотивації проаналізуємо в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення мотивів та мотивації праці

№	Автор	Визначення
1	Бенях В. В. [2]	Мотив (від лат. movere - приводити в рух, штовхати) - це форма прояву потреби, ідеальний образ у внутрішньому плані свідомості людини, причому цей образ енергетично насичений
2	Васюта В. Б. [6]	Мотив як образ успішно завершеної дії щодо реалізації потреби, передчуття досягнутого; при цьому він стає тією внутрішньою силою, яка спонукає діяти
3	Дороніна М. С. [10]	Мотив визначають як внутрішнє усвідомлене спонукання, що відбиває готовність людини до дії чи вчинку; до досягнення конкретної мети, що розуміється індивідом як особистісна необхідність
4	Корольков В. В. [13]	Мотивація – це процес спонукання себе та інших до певної діяльності
5	Літинська В.А. [18]	Мотивація – це стратегічна складова забезпечення ефективної праці персоналу, а стимулювання – тактична
6	Мельник А. О. [22]	Мотивація – це процес задоволення працівниками своїх потреб та очікувань у обраній ними роботі, здійснюваний внаслідок реалізації їх цілей, узгоджений з цілями та завданнями підприємства, і водночас це комплекс заходів, застосовуваних суб'єктом управління підвищення ефективності праці працівників
7	Проданова Л.В. [26]	Мотивація – це складний комплекс дій, який характеризує особистість людини в соціальній системі, тому що будь-яка дія, в тому числі і праця, здійснюються в силу внутрішніх причин, що спонукають людину до активної діяльності, пов'язані з потребами людини, її інтересами та очікуваннями.
8	Стрельбіцький П. А. [28]	Мотивація – це процес формування мотивів, тобто «опредметнення потреб»

9	Войнаренко М. [40]	Мотивація – це прагнення працівника задовольнити свої потреби у певних благах за допомогою праці, спрямованої на досягнення цілей організації
---	-----------------------	---

Джерело: [2;4;6;10;13;18;22;26;28;40]

При формуванні системи мотивації персоналу потрібно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. Орієнтиром може бути позитивний досвід зарубіжних країн, а також можливість його впровадження на вітчизняних підприємствах.

Широке розмаїття доступного методичного інструментарію та його гнучкість дозволяє підприємствам, як слідувати існуючим шаблонам, так і розробляти власні системи мотивації та стимулювання праці працівників.

Пропонується така класифікація методологічних підходів до формування систем мотивації та стимулювання праці працівників підприємств за критерієм опори на різні види мотивації та стимулювання праці та в рамках неї виділяються три наступні підходи (рис.1.1):



Рис.1.1. Методологічні підходи формування системи мотивації праці

Джерело: побудовано автором на основі [32]

Мотивацію праці можна розглядати не лише як процес, а і як напрямок та підсистему системи управління персоналом, що складається з декількох складових, або, як окрему самостійну систему, що має кілька різних видів мотивації, хоча на початковому етапі розвитку мотивації праці, її поділяли на два основні види: матеріальну та не матеріальну. Детальніше підвиди мотивації розглянемо в таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Класифікація мотивації праці

№	Вид мотивації	Сутність
1	Матеріальна	Грошова форма винагороди
2	Нематеріальна	Не грошова форма винагороди
3	Моральна	Отримання задоволеності від визнання праці
4	Пряма	Отримання будь-якої винагороди від керівника
5	Владна (примусова)	Будується на основі вимог, вказівок та наказів
6	Зовнішня	Зумовлена зовнішніми факторами впливу на людину
7	Внутрішня	Залежить від змісту діяльності
8	Позитивна	Вплив позитивних факторів
9	Негативна	Вплив негативних факторів

Джерело: побудова автором на основі [11,с.31]

Доцільно проаналізувати методологічний підхід формування мотивації персоналу. Зокрема, в рамках нематеріального методологічного підходу до формування систем мотивації та стимулювання праці працівників підприємств застосовуються переважно такі методи нематеріальної мотивації праці працівників підприємств:

1. Метод емоційної мотивації: люди не можуть жити, покладаючись лише на матеріальні інтереси – кожен має свої духовні потреби, якщо менеджери можуть емоційно мотивувати працівників підприємства, то можуть отримати ефект, який може бути досягнутий з допомогою матеріальної мотивації; емоційний метод мотивації є доповненням до традиційних матеріальним мотивам, може зробити ефект мотивації очевидним [21,с.174].

2. Метод культурної мотивації: корпоративна культура – це глибока енергія, що сприяє розвитку підприємства, сприяє ентузіазму працівників та забезпечення їхньої лояльності до нього; Менеджери повинні прагнути до створення корпоративної культури, що спонукає працівників підвищувати ентузіазм та ініціативу в роботі, свідомо прагнути до досягнення цілей та бачення підприємства [26,с.94].

3. Метод кар'єрної мотивації: деякі працівники прагнуть просування по службі, можливість отримати вищу посаду може бути набагато цінніше за грошову винагороду; кар'єрна мотивація також може використовуватись паралельно з матеріальною мотивацією для досягнення вищого ефекту [30,с.110].

4. Метод конкурентної мотивації: щоб підвищити життєздатність підприємства, необхідно повною мірою розвивати самий потенціал кожного працівника, створювати конкурентний механізм для підприємства, мотивувати працівників конкурувати один з одним, виявляючи свої знання та таланти [30,с.112].

В рамках матеріального методологічного підходу до формування систем мотивації праці працівників підприємств застосовуються переважно такі методи матеріальної мотивації праці працівників підприємств:

1. Окладно-преміальний метод був запропонований Ф. А. Халсі і вперше застосований інженерною компанією «Weir Engineering Works» у Великій Британії; згідно цим методом, встановлюється стандартний час роботи (на основі минулих показників продуктивності); працівник, який завершує свою

роботу швидше за стандартний час, тобто виявляє більш високу продуктивність праці, отримує повну ставку плюс бонус за збережений час, протягом якого він виконує додаткову роботу [38].

2. Метод диференціальної оплати праці було запропоновано Ф. У. Тейлором: для кожної роботи визначається свій стандартний час (із застосуванням наукових методів стандартизації праці) та встановлюються дві ставки заробітної плати – висока та низька; працівники, які завершують свою роботу протягом стандартного часу або швидше, одержують заробітну плату відповідно до високої ставки; працівники, які завершують свою роботу протягом більш тривалого часу, отримують заробітну плату відповідно з низькою ставкою [37].

3. Метод фіксованої премії було розроблено Х. Л. Гантом, в рамках цього методу визначається мінімальна заробітна плата працівників (оклад); працівникам, які виконують свою роботу протягом встановленого для них стандартного часу, отримують бонус у розмірі 25% від їхньої заробітної плати (ставка бонусу може змінюватись в залежності від можливостей підприємства); працівники, які не вкладаються у відведений для них стандартний час, отримують мінімальну заробітну плату (оклад).

4. Метод зростаючої ефективності Х. Емерсона: заробітна плата всім працівникам виплачується за стандартною ставкою, а розмір винагороди (премії/бонусу), залежить від їхньої індивідуальної ефективності (продуктивності); виробничі технології та обладнання стандартизовані, та стандартний час для завершення роботи визначається таким чином, щоб середній робітник із середньою ефективністю міг завершити роботу протягом цього стандартного часу.

5. Метод бальної оцінки праці – один із сучасних, відповідно до якого визначається стандартний час для кожної роботи, що виражається у хвилинах; стандартна продуктивність виражається в балах, одна хвилина стандартного часу для конкретної роботи дорівнює одному балу; кожен бал дорівнює

стандартній ставці оплати праці за хвилину, тобто і стандартний час, і стандартна ставка оплати праці працівників, виражені в балах [32,с.142].

6. Метод порогової ефективності – також один із сучасних методів, який розроблено з урахуванням методу диференціальної оплати праці Ф. У. Тейлора. Відповідно до цього методом, встановлюється три ставки заробітної плати (замість двох ставок у методі Ф.У. Тейлора): менше 80% стандартної продуктивності; стандартна продуктивність; перевищення стандартної продуктивності. Працівники, які виявляють менше 80% стандартної продуктивності праці, одержують мінімальну заробітну плату і не одержують жодного бонусу; працівники, які виявляють від 80% до 99% стандартної продуктивності, отримують 10% бонус на додаток до мінімальної заробітної плати; працівники, які досягли 100% стандартної продуктивності, отримують додатковий бонус у розмірі 20% від заробітної плати [35,с.130].

7. Метод планування комплексної праці став популярним в останні роки у зв'язку з тим, що продуктивність праці стала комплексною характеристикою, що включає в себе результативність працівника за декількома видами діяльності, наприклад, за основною виробничою діяльністю, щодо додаткової виробничої діяльності та інноваційної діяльності.

У рамках комбінованого методологічного підходу до формування систем мотивації та стимулювання праці працівників підприємств застосовуються переважно наступні методи нематеріальної мотивації та стимулювання праці працівників підприємства:

1. Змагальний метод, що передбачає залучення всіх працівників підприємства у загальне змагання за критерієм продуктивності праці. За перемогу в цьому змаганні може бути призначений будь-який приз, виходячи з можливостей та планів керівництва підприємства. Це можливо, наприклад, громадське визнання нагород працівника (присвоєння йому звання «найкращий працівник місяця») з виплатою премії або підвищення кваліфікації працівника на посаді з відповідним зростанням оплати його праці (окладу) [36,с.73];

2. Рейтинговий метод, який передбачає надання призів не лише переможцям змагання, а й усім його учасникам пропорційно до їхніх заслуг перед підприємством. Наприклад, за підсумками минулого періоду (наприклад, календарного року) усі працівники надають документальні підтвердження своїх досягнень (за затвердженою керівництвом формою та вимогам), відповідно їм надаються бали продуктивності праці. Залежно від того, яку кількість балів присвоєно працівнику, йому виплачується премія [28,с.329].

Таким чином, вибір адекватної системи мотивації дозволить керівництву підприємства не лише сформувати комфортний клімат для співробітників організації, а також вирішити більш глобальні питання, пов'язані з ефективністю управління персоналом у майбутньому.

1.2. Значення мотивації в досягненні цілей підприємства

Організація – це складний механізм, основою життєвого потенціалу якого є мотиваційний механізм як один із чинників підвищення конкурентоспроможності компанії. Успіх організації, досягнення її цілей визначаються реалізацією планів у діяльності всіх членів організації. Вирішальну роль грає ставлення виконавців до своєї діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

Отже, важливе завдання управління – забезпечення у всіх виконавців бажання та готовності ефективно виконувати свої обов'язки. Це пояснюється тим, що в сучасних умовах у центрі уваги управлінської науки виявляється не лише нарощування економічних показників, розробка та впровадження стратегії реалізації та просування товару на ринку, а й максимізація ефективності менеджменту за рахунок удосконалення процесів управління персоналом шляхом формування, розвитку та вдосконалення систем мотивації. Від чітко розроблених систем управління трудовою мотивацією працівників залежить як підвищення творчої та соціальної активності

конкретного працівника, так і ефективність роботи підприємства різних форм власності.

Для того щоб здійснювалася діяльність, необхідна достатня мотивація. Однак, якщо мотивація надто сильна, збільшується рівень активності та напруги, внаслідок чого діяльність стає надто активно., навіть «хаотично.» та ефективність роботи знижується. Високий рівень мотивації може викликати небажані емоційні реакції (напруга, хвилювання, стрес), що призводить до погіршення діяльності.

Взаємозв'язок мотивів особистості та стимулів підприємства наведено на рис. 1.2.

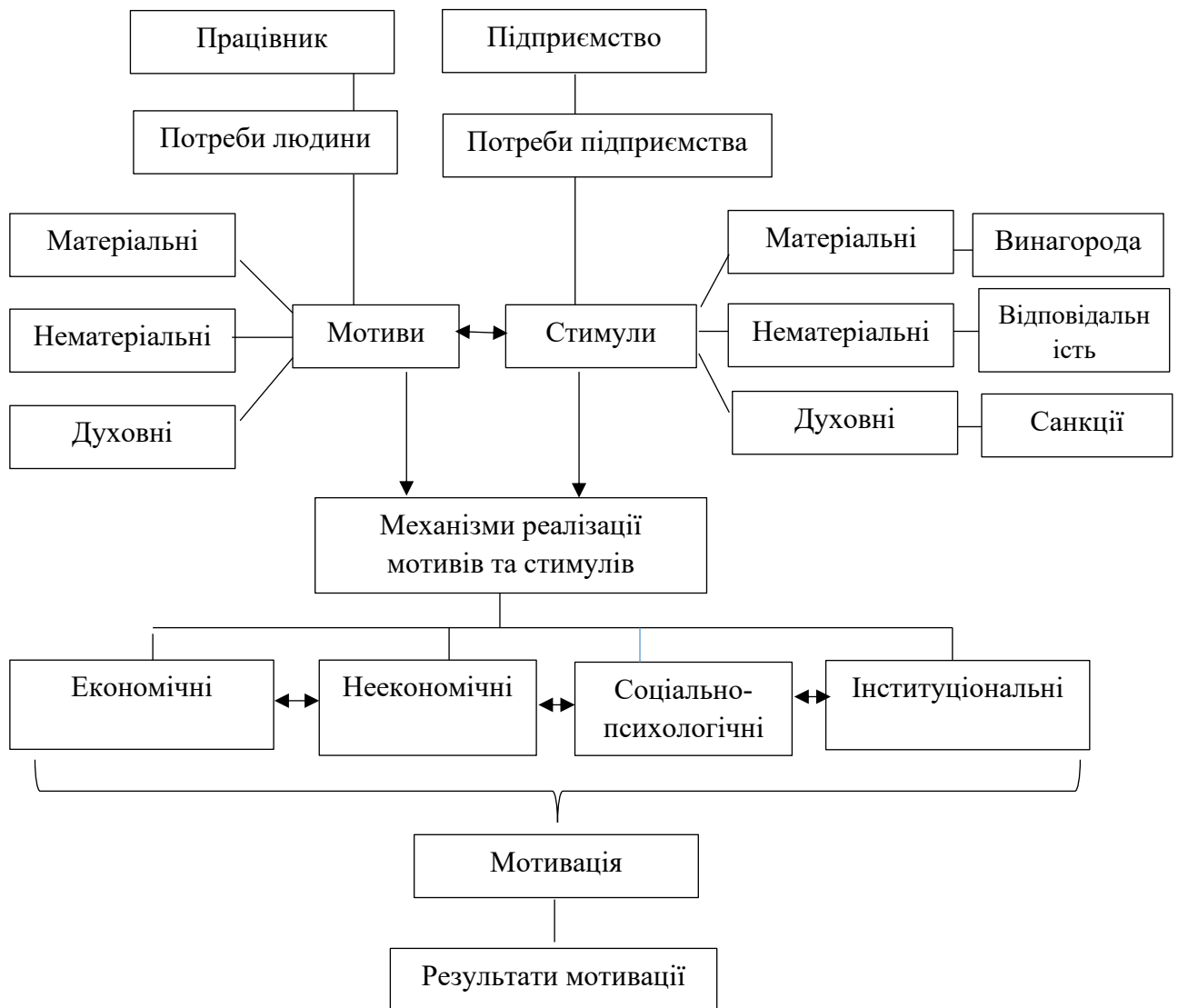


Рис.1.2. Взаємозв'язок мотивів, стимулів та результатів механізмів

Джерело: побудовано автором на основі [22,с.96]

Як зазначено на рис. 1.2, особистості притаманні мотиви, організації (підприємству) – стимули. Керуючись своїми мотивами як складовою потреб, людина оцінює стимули, які має в своєму розпорядженні підприємство (організація), і у разі односпрямованості мотивів та стимулів, вступає у виробничі та інституційні відносини з підприємством (організацією).

На основі критичного аналізу теорій мотивації, ми можемо зробити такі висновки:

- Існує тісний взаємозв'язок між мотивацією та задоволеністю співробітників організації своєю працею.
- Мотиватори праці можуть бути як зовнішніми (грошова винагорода, кар'єрне просування, подяки), так і внутрішніми (гордість за результати праці, самореалізація, зростання професійної компетентності), які у сукупності формують загальне задоволення або незадоволеність співробітника своєю працею.
- Результативна праця сама по собі підвищує задоволеність співробітника організації та виступає самостійним потужним спонукальним мотивом.
- У міру зростання обсягів прикладених зусиль, зростає привабливість праці для співробітника організації, як наслідок, підвищується її результативність та рівень задоволеності потреби у праці.

Ключовим співробітникам організації не можна доручати виконання лише виконавських функцій. Нерозрізненість індивідуального внеску у загальному продукті організації, так само як і неочевидний зв'язок між витраченими зусиллями та отриманим результатом, призводить до зниження мотивації та ініціативності ключових фахівців.

Поєднання мотивів і стимулів досягається за допомогою реалізації механізмів мотивації, що спираються на потреби людини, можливості підприємства, мають матеріальну та нематеріальну форми.

Механізм мотивації (Мм) є ефективним, якщо витрати на нього (Зд) у грошах менші за отриманий результат (Рд) у грошовому вимірі, що виражає формула:

$$Мм = (Рд - Зд) > 0 \quad (1.1)$$

Приймаючи ту чи іншу систему мотивування, власник підприємства оцінює її потенційну ефективність, а після застосування перевіряє реальність попередніх розрахунків.

Розглядаючи можливість ухвалення рішень про роботу на підприємстві, працівник уже має своє уявлення про те, що він бажає і що чекає отримати, вступивши у трудові відносини із суб'єктом господарювання. Це його трудова концепція.

Побудова ефективного мотиваційного механізму виробляється у межах динамічної ресурсної концепції, яка передбачає створення ключової компетенції – персоналу організації з винятковим знанням, акумулювання людських ресурсів в унікальній комбінації [1,с.310].

Отже, мотивація грає найважливішу роль структурі організації. Вона пронизує всі сфери організаційних взаємодій та дозволяє нормально функціонувати підприємству, знімаючи протиріччя між громадськими та індивідуальними потребами. Опанувавши сучасні моделі мотивації, керівник зможе значно розширити свої можливості у залученні компетентного працівника сьогоднішнього дня до виконання завдань, спрямованих на досягнення цілей організації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ПП «MCDONALD'S»

2.1. Загальна характеристика підприємства ПП «McDonald's»

McDonald's Corporation американська корпорація, до 2010 року найбільша у світі мережа ресторанів швидкого харчування, що працює за системою франчайзингу. За підсумками 2010 року компанія займає 2-е місце за кількістю ресторанів у всьому світі після ресторанної мережі Subway, входить до списку Fortune Global 500 (403 місце).

Штаб-квартира компанії розташована в передмісті Чикаго Оук-Брук. Під торговою маркою McDonald's працює 32 060 ресторанів у 118 країнах. світу (у тому числі близько 14 тисяч із них розташовані в США). З них значна частина (25 578) управлялося за франчайзингом, тому асортимент ресторанів, розмір та склад порцій може сильно різнитися у різних країнах [9].

ПП «McDonald's» – це приватне підприємство, що діє на підставі свідоцтва про державну реєстрацію, що працює на підставі договору франшизи. ПП «McDonald's» має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахунковий рахунок у банку, печатку зі своїм найменуванням та штампи. ПП «McDonald's» діє на основі самофінансування, самоокупності, здійснює свою діяльність за рахунок власних та залучених коштів на договірній основі.

ПІІ «McDonald's» – це підприємство громадського харчування, де відвідувачу пропонується великий асортимент різних страв. Ресторан швидкого харчування розташований за адресою Вокзальна площа, 2, Київ, 01032 та працює з пн-нд з 0:00 - 22:30.

Основна спеціалізація діяльності ресторану ПІІ «McDonald's» – це обслуговування харчування населення.

Місія ресторану полягає у наданні відвідувачам ресторану якостей організації громадського харчування та сервісу цієї сфери.

Цілі ресторану ПІІ «McDonald's» – це прагнення якнайкраще вивчити запити та вимоги клієнтів, втілити їх на практиці та розвинути ті взаємовигідні відносини зі своїми гостями, а також забезпечити справедливий та відповідний прибуток співробітникам підприємства.

Предметом діяльності ресторану ПІІ «McDonald's» є:

- організація громадського харчування;
- діяльність з виробництва, випуску, реалізації та організації споживання продукції громадського харчування, обідньої продукції, гарячих, холодних, десертних страв, закусок і напоїв;
- організація дозвілля людей, проведення дитячих свят;
- здійснення впровадження нових технологій приготування, розширення асортименту та підвищення якості продукції громадського харчування.

Ресторан ПІІ «McDonald's» ставить перед собою такі стратегічні завдання:

- 1) підтримка іміджу компанії як успішного та надійного партнера;
- 2) нарощування обсягів виробництва та збуту;
- 3) підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- 4) підвищення рентабельності вкладеного капіталу.

Крім того, керівництво ресторанного комплексу ставить перед собою та співробітниками такі завдання:

- 1) розширення асортименту послуг;
- 2) дослідження ринку;

3) отримання максимального прибутку при збереженні колишньої якості послуг;

4) підвищення добробуту співробітників ресторану ПП «McDonald's».

Забезпечувати високий рівень сервісу допомагає грамотно побудована організаційна структура (рис.2.1).

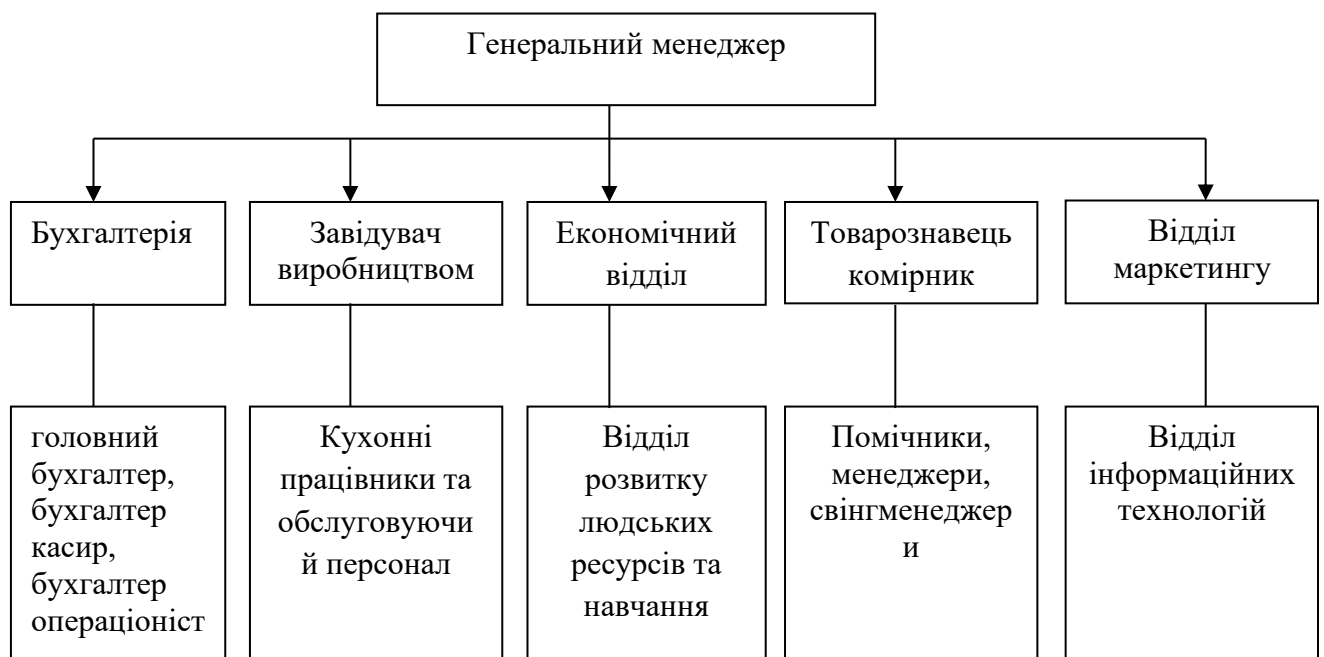


Рис.2.1.Організаційна структура ПП «McDonald's»

Джерело: побудовано автором на базі [25]

Організаційна структура ресторану ПП «McDonald's» побудована за лінійно-функціональним типом, тобто, рух управлінських рішень та інформації походять від лінійного менеджера через керівників структурних підрозділів. При лінійному управлінні кожна ланка і підлеглий мають одного керівника, через який по одному каналу проходять всі канали управління. Отже, управлінські ланки несуть відповідальність за результати своєї діяльності.

Таким чином, ресторан ПП «McDonald's» – сучасний заклад, створений спеціально для мешканців мегаполісу. Цікавий і продуманий дизайн, демократичні ціни, смачна кухня, невимушена обстановка і якісний сервіс робить його привабливим для різних гостей при виборі місця для відпочинку і зустрічей. Управління в ресторані збудовано за лінійно-функціональним типом. Ресторан ставить перед собою певні цілі та завдання та діє відповідно до місії компанії.

Для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності ПП «McDonald's» використаємо Методику аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки, затверджену наказом Міністерства фінансів України від 14.02.2006 № 170 (далі - Методика №170). Основні фінансові показники діяльності ПП «McDonald's» за період, який досліджується, наведено в таблиці 2.1. В роботі буде проаналізований період 2020-2021 рік, так як аналізований заклад був зачинений у 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії на територію України.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ПП «McDonald's»

Показники	Один. виміру	Період		Відхилення	
				абсолютне (+,-)	Відносне, %
		2020	2021	2021 до 2020	2021 до 2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг),	тис. грн.	7872004	11093306	3221302	40,9
Собівартість реалізації продукції	тис. грн.	3473876	4837489	1363613	39,2
Валовий прибуток	тис. грн.	4398128	6255817	1857689	42,2
Адміністративні витрати	тис. грн.	388840	509575	120735	31,0
Витрати на збут	тис. грн.	3184660	4439368	1254708	39,3

Прибуток від реалізації продукції,	тис. грн.	793431	1220186	426755	53,7
Чистий прибуток	тис. грн.	644746	1011644	366898	56,9
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп	44,1	43,6	-0,5	-1,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відповідно до наведених даних видно, що у аналізований період 2020-2021 рр. ПП «McDonald's» значно нарощувало обсяг реалізації продукції, а саме на 3221302 тис. грн, або 40,9 %. Собівартість реалізації зросла меншим темпом лише на 39,2 %, що говорить про підвищення ефективності роботи. У зв'язку зі своєю діяльністю та зростанням конкуренції, витрати на збут зросли на 1254708 тис. грн або на 39,3. %. Натомість збільшення витрат не вплинуло на нарощення чистого прибутку, який у 2021 році зріс на 366898 тис. грн або на 56,9 %.

Далі проведемо розрахунок основних фінансових показників діяльності підприємства. Основним показником, що впливає на фінанси, а саме: показники фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності. Розрахунок показників фінансової стійкості наведемо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників фінансової стійкості ПП «McDonald's» за 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	Абс.відх.
			2021/ 2020
1.Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,71	0,69	-0,04
2.Коефіцієнт автономії	1,4	1,44	0,04
3.Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,47	0,31	-0,16
4.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,78	0,66	- 0,12
5.Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	0,62	0,71	0,09

Складено автором на основі фінансових звітів підприємства

Отже, провівши розрахунки відзначили, що у 2021 році дещо знизився коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів. Що вищим є значення цього показника, то більше підприємство є фінансово стійким, стабільним і незалежним від зовнішніх кредиторів. Натомість коефіцієнт автономії зріс на 0,04. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Якщо його значення наближається до одиниці (або 100 %), то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство, якщо перевищує одиницю – навпаки.

Таким чином, ми відзначили, що починаючи з 2021 року ПП «McDonald's» стало залучати більше фінансів у кредиторів. Далі проведемо дослідження показників ліквідності у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності та платоспроможності ПП «McDonald's» за 2020-2021 рр.

Показники	Норма	2020 р.	2021 р.	Абс.відх.
				2021/ 2020
Коефіцієнт покриття	1	1,12	1,24	0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	0,68	0,77	0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,21	0,25	0,04

Складено автором на основі фінансових звітів підприємства

Таким чином, спостерігаємо, що всі показники ліквідності за аналізовані 2020-2021 рр. в межах норми, що говорить, що ПП «McDonald's» є ліквідним підприємством та в змозі оплатити борги та власний розвиток.

Далі, проаналізуємо показники рентабельності ПП «McDonald's», (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Показники рентабельності діяльності ПП «McDonald's» за 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	Абс.відх.
			2021/ 2020
Рентабельність діяльності	1,78	3,85	2,07
Рентабельність реалізації продукції	11,24	14,25	3,01
Рентабельність власного капіталу	78,82	95,5	16,68

Складено автором на основі фінансових звітів підприємства

Отже, провівши розрахунки рентабельності бачимо, що всі аналізовані показники зростають. Дана тенденція є позитивним показником діяльності ПП «McDonald's», що говорить про нарощування його прибутковості та контролю за витратами.

Виявити та співвіднести між собою обмеження та можливості, сильні та слабкі сторони підприємства допоможе SWOT-аналіз (табл.2.5). Аналіз внутрішнього потенціалу ресторану швидкого харчування ПП «McDonald's» дасть можливість визначити його сильні та слабкі ділові сторони, дозволить оцінити їх взаємозв'язок із факторами довкілля; основне завдання зовнішнього аналізу – визначити та зрозуміти можливості та загрози, які можуть мати місце в теперішньому або виникнути в майбутньому. Перелік слабких та сильних сторін для кожного підприємства суворо індивідуальний, по суті – це коротка, об'єктивна та принципова його характеристика.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ресторану швидкого харчування ПП «McDonald's»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Оригінальний формат та концепція закладу 2. Висока кваліфікація персоналу 3. Проведення розважальних заходів 4. Якість продукції 5. Акційні програми та бонуси 6. Постійне навчання та вдосконалення співробітників 7. Система матеріального заохочення персоналу	1. Зниження якості продукції 2. Погіршення якості обслуговування 3. Поширеність думки серед споживачів про шкідливість їжі 4. Спостерігається плинність кадрів серед офіціантів та барменів
Можливості	Загрози

1. Підвищення рівня життя населення 2. Падіння курсу долара по відношенню до гривні 3. Зростання платоспроможних споживачів; 4. Вихід з ринку конкуруючих компаній 5. Політична стабільність 6. Наявність кваліфікованих кадрів	1. Пропозиції конкурентів додаткових або супутніх послуг 2. Проблеми у доставці необхідної сировини та продуктів 3. Нестабільний дохід населення 4. Невпевненість споживача у доступності цін 5. Війна в Україні
--	--

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Виходячи з результатів аналізу, можна зробити висновок про те, що ресторану ПП «McDonald's» необхідно приділити пильну увагу таким факторам як:

- «конкуренти», оскільки компанії необхідно постійно здійснювати моніторинг конкурентного середовища, відстежувати становище конкурентів; якість обслуговування та пропонованих страв; вартість послуг; частку ринку; використання останніх досягнень у технологіях; ефективність реклами; кваліфікацію персоналу; сильні сторони за її дії над ринком; новаторство в послугах, стимулюванні, маркетингу.
- «споживачі», оскільки їх купівельна спроможність, а також переваги на ринку мають прямий вплив на становище організації громадського харчування.

Таким чином, розглянувши основну характеристику та фінансовий стан ресторану ПП «McDonald's» відзначили, що підприємство є відомим на ринку України, має постійних клієнтів. Мережа ПП «McDonald's» постійно вдосконалюється та розширюється. Фінансові показники діяльності підтверджують ефективність роботи.

2.2. Діагностика мотивації трудової діяльності співробітників

В основі ефективної системи мотивації праці персоналу ПП «McDonald's» лежить уявлення про зростаючу роль особистості працівника, знання його мотиваційних факторів та ціннісних установок, уміння формувати та

спрямовувати трудову активність персоналу вирішення завдань, які стоять перед організацією. З огляду на це, найважливішою складовою системи стимулювання праці є її діагностика, що забезпечує оцінку чинного механізму мотивації праці на підприємстві, і навіть визначення мотиваційних чинників співробітників.

Для проведення діагностики мотивації, в першу чергу проведемо дослідження забезпеченості ПП «McDonald's» трудовими ресурсами в розрізі останніх трьох років. Показник за 2022 рік врахований на момент повторного відкриття ресторану у листопаді 2022 року після простою внаслідок початку повномасштабного вторгнення росії.

Таблиця 2.6

Оцінка складу персоналу ПП «McDonald's» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне, %	
				21/20	22/21	21/20	22/21
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	36	38	42	2	4	5,55	10,5
1. Працівники основної діяльності, із них	33	35	39	2	4	6,06	11,4
1.1 робітники	25	26	30	1	4	4	15,3
1.2 керівники	2	2	2	-	-	-	-
1.3 спеціалісти	3	4	4	1	-	33,3	-
2. Непромисловий персонал (неосновної діяльності)	3	3	3	-	-	-	-

Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Отже, відповідно до штатного розкладу ресторану ПП «McDonald's» у 2020 році на підприємстві працювало 36 особи, з них було 2 керівники та 3 старші спеціалісти. У 2021 році у зв'язку з розширенням асортименту було збільшено кількість персоналу на 2 штатні одиниці. Після початку війни в Україні та закриття ресторану, частина персоналу звільнилась. Тому перед

відкриттям керівник ПП «McDonald's» найняв новий персонал, та також збільшив штат до 42 осіб. Кількість працюючих на 01.01.2022 року 42 особи.

Для того, щоб сформувати бажану систему мотивації праці, ми провели опитування, у якому респонденти проранжували чинники мотивації за рівнем важливості. У перелік ранжованих факторів ми включили такі: заробітна плата, соціальний пакет, корпоративні заходи, поінформованість, визнання, добрий колектив, самореалізація, професійне зростання, самостійність та організація праці.

Отримані результати представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Фактори мотивації праці для працівників

Фактор мотивації	Високе значення		Середнє значення		Низьке значення	
	К-сть осіб	%	К-сть осіб	%	К-сть осіб	%
Зарплата	34	81	8	19	0	0
Самостійність	10	23	15	36	17	41
Соціальний пакет	20	46	15	36	7	18
Інформованість	5	12	5	12	32	76
Самореалізація	5	12	8	19	29	69
Кар'єрний ріст	6	14	10	23	26	63
Корпоративні заходи	15	35	10	23	17	42
Гарний колектив	30	71	10	23	2	6
Організація праці	25	60	8	19	9	11
Визнання	4	11	5	12	33	77

Джерело: розроблено автором

Для наочності наведемо отримані результати на рис.2.2

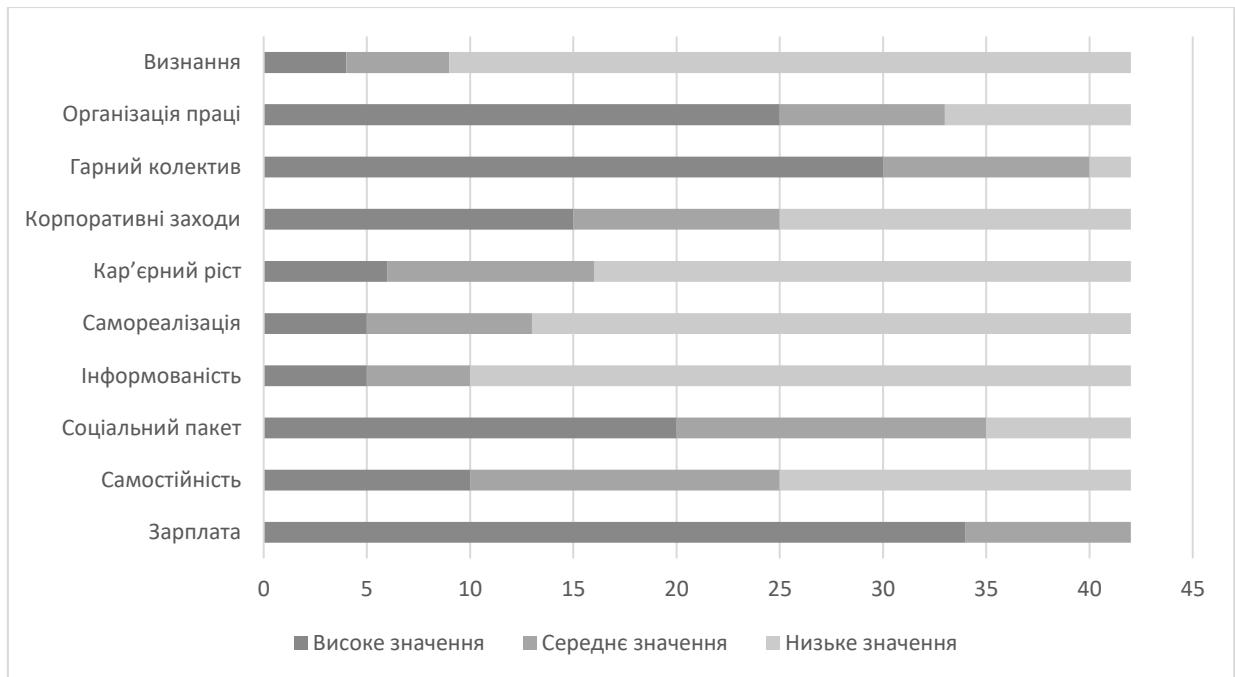


Рис.2.2. Фактори мотивації праці для працівників

Таким чином, провівши опитування відзначили, що найбільше значення для працівників ПП «McDonald's» є заробітня плата. Так 34 особи (81 %) відмітили, що це один з найважливіших мотиваційних факторів роботи. Другу позицію займає гарний колектив, за даний показник проголосували 30 осіб (71 %). Організація праці також має велике мотиваційне значення, адже правильно розплановані робочі години, скомплектоване робоче місце – позитивно впливають на роботу. Також велике мотиваційне значення для працівників ПП «McDonald's» є соціальний пакет, за нього проголосували 20 осіб (46 %).

Найменше значення для працівників мають інформованість, на найнижчу позицію її поставили 32 працівника (79 %). Низьке значення для працівників має визнання – 33 особи (77%). Також низькі показники отримали самореалізація та кар'єрний ріст.

Далі для більш детального дослідження рівня мотивації працівників ПП «McDonald's» було використано «Опитувальник визначення джерел мотивації» (Дж. Барбуто, Р. Скол). Метою опитувальника є виявлення переважаючих джерел мотивації особистості у площині взаємин «людина-організація» як фундаментальної особистісної освіти; складання

«мотиваційної картки» працівника організації. Результати опитування наведені на рис.2.3.

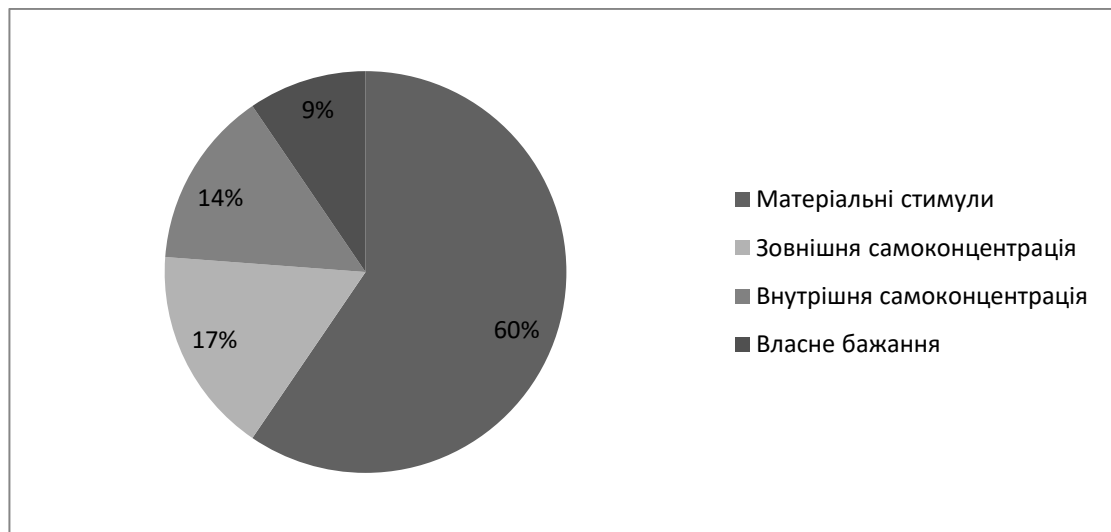


Рис.2.3. Співвідношення основних джерел мотивації співробітників,%
Джерело: розроблено автором

Таким чином, дане опитування підтвердило, що матеріальне заохочення є найважливішим мотиваційним засобом у 60 % працівників. Цей факт легко пояснити, тому що майже всі працівники є дорослими і майже всі мають сім'ї та дітей. Проте важливо зазначити, що для незначної частини працівників (9%) праця є джерелом мотивації. Звісно, на таких працівників слід звертати увагу керівника, тому що важливо надати їм широкі можливості для самостійності.

Метою роботи керівника є побудова єдиного підходу до прийняття місії своєї організації, об'єднання співробітників навколо спільної та значущої мети, а також заохочення їх до подолання цієї невідповідності провідної мотивації.

Виявивши, що саме матеріальне стимулювання підвищує бажання до роботи, необхідно також виявити причини незадоволеності працівників ПП «McDonald's». Результати опитування та розподіл відповідей наведено на рис.2.4.

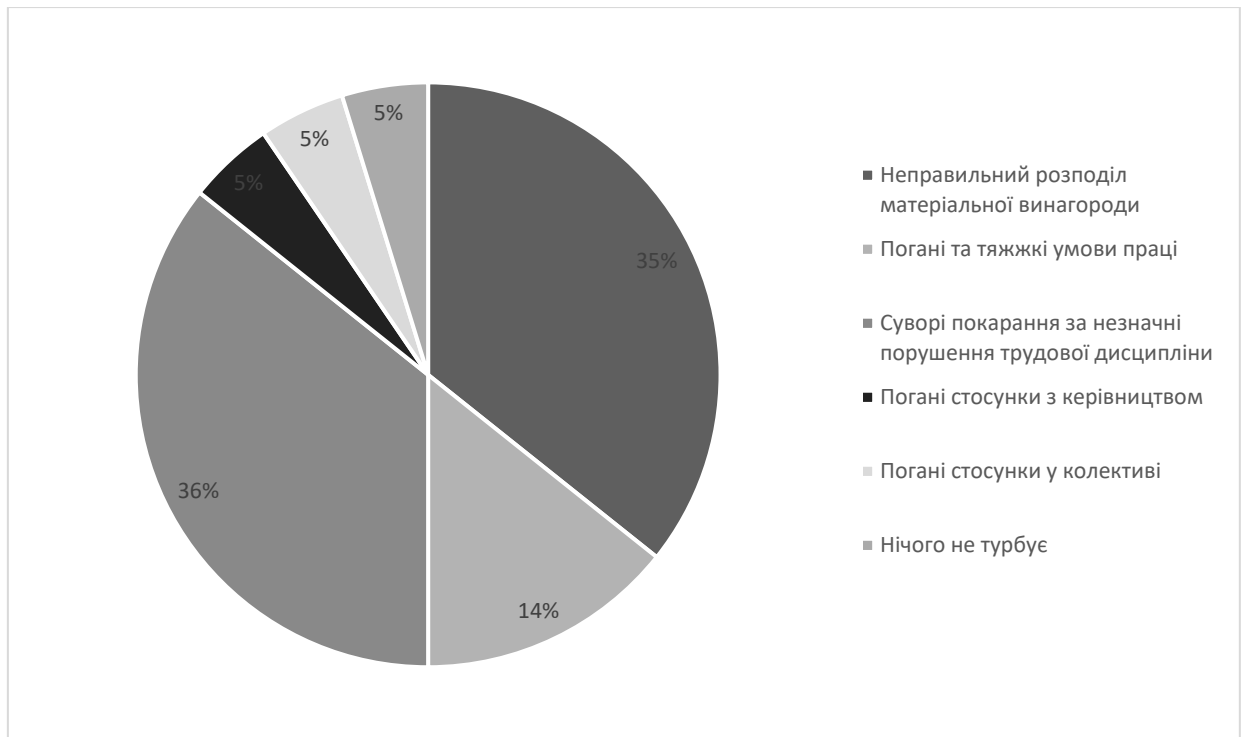


Рис.2.4. Фактори, що викликають найбільші занепокоєння в роботі

Джерело: розроблено автором

Відповідно до проведеного опитування, відзначили, що існує проблема з розподілом винагороди за виконання місячного плану. Дану проблему відмітили 35 % працівників, що є доволі високим показником. Також 36 % працівників відзначили, що незадоволені штрафними санкціями та вирахування з заробітної плати за незначні порушення трудової дисципліни. Також 14 % працівників незадоволені тяжкими умовами праці, що негативно відображається на мотивації до роботи.

Відзначивши негативні фактори, також запитали у працівників, які б напрямки роботи керівництва позитивно б вплинули на мотивацію праці працівників ПП «McDonald's». Результати та розподіл відповідей наведено у рис.2.5.

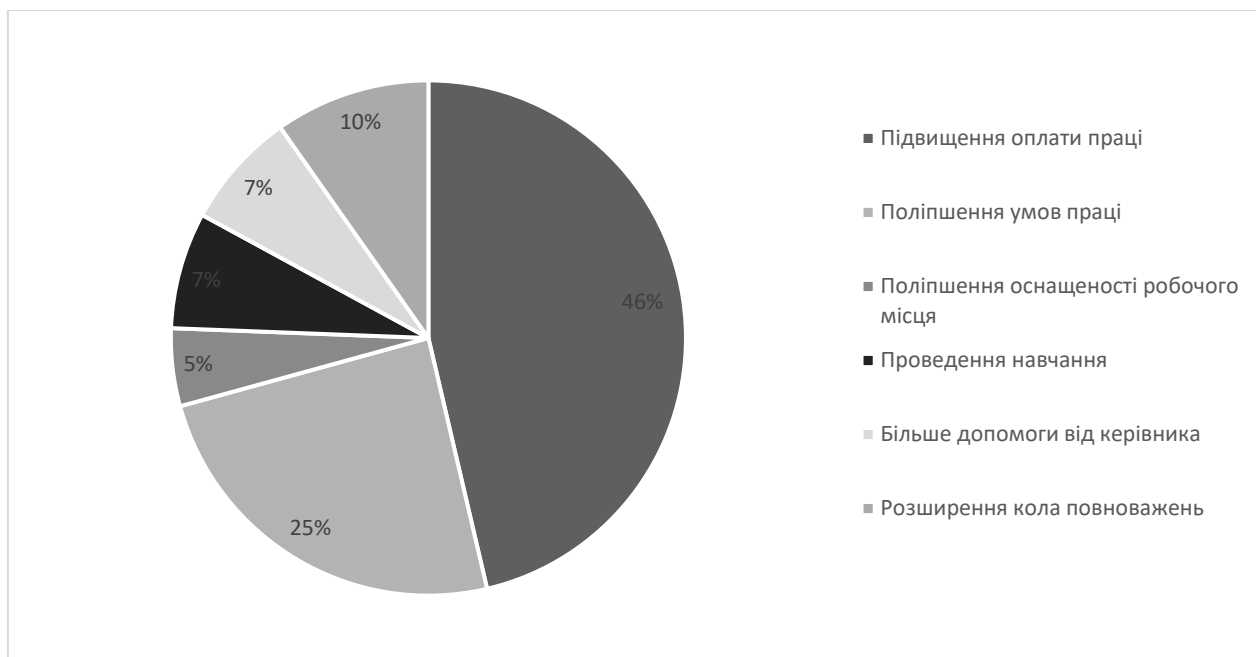


Рис.2.4. Заходи, що здатні підвищити мотивацію, %

Джерело: розроблено автором

Таким чином, як вже було зазначено є матеріальний фактор, а саме підвищення заробітної плати. За цей показник проголосували 46 % працівників. Також велика частка, а саме 25 % працівників вважають, що поліпшення умов праці, також позитивно вплинуть на мотивацію праці. Проведення навчання, допомога від керівництва, покращення оснащення робочого місця займають незначне положення серед мотиваційних факторів.

Для подальшої оцінки мотиваційної складової роботи персоналу ПП «McDonald's» провели опитування серед працівників, щодо власного бачення оцінки результативності та якості їх роботи на підприємстві. Результати опитування наведені на рис. 2.6.

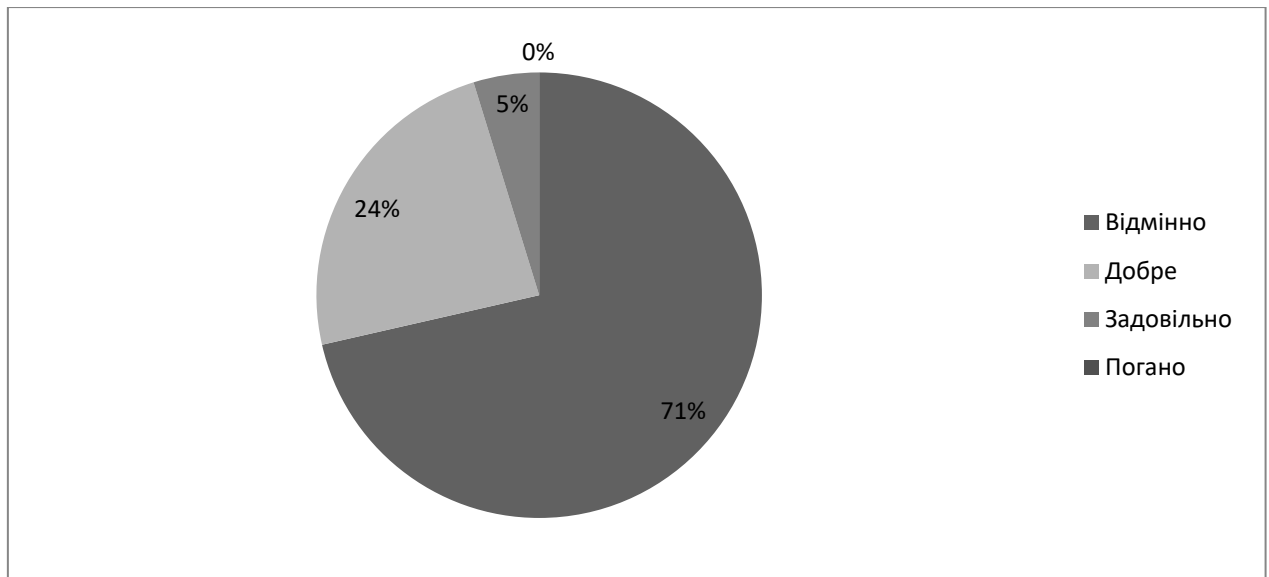


Рис.2.6. Оцінювання власної праці працівників ПП «McDonald's»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, 30 працівників 71 % вважають, що вони працюють високоефективно. Ще 10 осіб (24 %) оцінюють свою роботу на середньому рівні. Дві особи (5%) відмітили про низьку якість роботи, це були нові працівники, котрі ще знаходяться на стажуванні.

Як бачимо, найбільший мотиваційним фактором для працівників ПП «McDonald's» є матеріальна складова. Керівництву необхідно стежити, щоб моральний стимул не поступався матеріальному.

Як один з основних показників соціально-психологічного клімату в колективі проводилося дослідження задоволеності співробітників життям організації.

Індекс задоволеності:

- < 0 % - Зона напруги (потрібні оперативні дії);
- 0-40% - Зона ризику (потрібні коригувальні заходи);
- 41-75% - Зона помірної задоволеності;
- 76-100% - Зона високої задоволеності.

Індекс задоволеності є інтегральним показником по 4 ключовим факторам задоволеності. Значення індексу дозволяє зрозуміти, до якої зони

ризик у належить структурний підрозділ з погляду загального рівня задоволеності персоналу. Результати дослідження наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Задоволеність співробітників різними аспектами життєдіяльності
організації ПП «McDonald's»**

Аспект	Показник, %	Рівень задоволеності
Колеги по роботі	70	Зона помірної задоволеності
Керівництво	58	Зона помірної задоволеності
Навчання та розвиток	53	Зона помірної задоволеності
Внутрішні комунікації	50	Зона помірної задоволеності
Повноваження	48	Зона помірної задоволеності
Цілі та стратегії	48	Зона помірної задоволеності
Командна робота	45	Зона помірної задоволеності
Бізнес відсоток	40	Зона помірної задоволеності
Умови праці	38	Зона ризику
Винагороди	38	Зона ризику
Оцінка та визнання	36	Зона ризику
Соціальний пакет	36	Зона ризику
Ресурси	33	Зона ризику
Кар'єрний ріст	23	Зона ризику
Середній рівень	44	Зона помірної задоволеності

Джерело: розроблено автором

Загальний рівень задоволеності персоналу набув значення 44%, що відноситься до «Зони помірної задоволеності». Це говорить про те що є ризик розвитку демотивації та плинності співробітників. Результати такого моніторингу дуже чітко показують управління, чим саме в найбільшій мірі задоволені та незадоволені його підлеглі: психологічним кліматом, стилем керівництва, комунікаційними процесами у колективі, власним робочим місцем, засобами ведення їхньої діяльності та інше. Можна точно визначити ті проблемні зони організації, які вимагають модернізації та реструктуризації.

Найбільш позитивними факторами є: «Взаємини з колегами» (70 %), «Безпосередній керівник» (58 %), «Навчання та розвиток» (53%); «Внутрішні комунікації» (50%). За змістом факторів, що опинилися на позитивно високому рівні, можна говорити про сприятливу, доброзичливу атмосферу всередині всього колективу, у тому числі між керівником та підлеглими. Це дуже важлива сторона робочого процесу, тому що давно доведено вплив тісного та доброго спілкування між колегами на результат їхньої спільної справи.

Низькі значення набули фактори: «Кар'єрні можливості» (23%), «Ресурси» (33%), «Оцінка та визнання» (36%), «Система винагороди та пільг» (38%). На ці фактори необхідно звернути увагу насамперед, оскільки вони є основними демотиваторами.

Моментом, на який варто звернути увагу це високий індекс задоволеності фактором «Навчання» та низький індекс задоволеності факторами «Кар'єрні можливості» та «Оцінка та визнання». Знаючи про те, що на підприємстві низький рівень плинності, не проводиться модернізація обладнання, не розширюється виробництво, складається розуміння відсутність реальної можливості будь-яких переміщень, тим паче підвищення. Якщо у працівника дана потреба стоїть на першому місці, то, швидше за все, такий працівник рано чи пізно реалізує потребу за межами даного підприємства.

В рамках дослідження системи мотивації праці у ПП «McDonald's» було проведено дослідження мотивації персоналу із застосуванням методів оцінки по процесуальним теоріям. В опитуванні брали участь 36 працівників, за виключенням керівників та спеціалістів (табл.2.9).

Таблиця 2.9

**Ступінь задоволеності персоналу системою нематеріального
мотивування в ПП «McDonald's»**

Питання	Кількість відповідей	Індекс задоволення	Ступінь задоволення
Фактори очікування			
Чи чекаєте ви, що ваша успішна робота приведе до кар'єрного зростання	11	0,55	Середня
Чи вважаєте ви, що отримані результати призведуть до уваги з боку колег за цей результат	19	0,72	Висока
Яку цінність представляє для вас організація відпочинку	24	0,83	Висока
Фактори справедливості			
Чи відомі вам винесення похвали ваших колег, за роботу, аналогічну тій, яку виконуєте ви	8	0,39	Середня

Джерело: розроблено автором

Таким чином, відзначили, що доволі великій частині персоналу окрім матеріальної складової, велике значення має і нематеріальна мотивація праці. Тому в подальшому керівникам ПП «McDonald's» необхідно буде звертати більше уваги саме на неї. Відповідно до отриманих результатів, відзначили, що більшість працівників при отриманні високих результатів цінують похвалу з боку інших працівників та керівництва. Також для працівників ПП «McDonald's» проводять корпоративи, які об'єднують персонал. На даних заходах керівництво вручає грамоти за високі досягнення в роботі, вручає подарунки та грошові сертифікати.

Як вже було підкреслено, найважливішу роль в роботі працівників ПП «McDonald's» грає матеріальна мотивація, зокрема зарплата працівників, методи її нарахування, розмір, відповідність зарплати рівню кваліфікації. В процесі дослідження було визначено відповідність заробітку рівню кваліфікації та професіоналізму. Результати опитування наведені на рис 2.7.

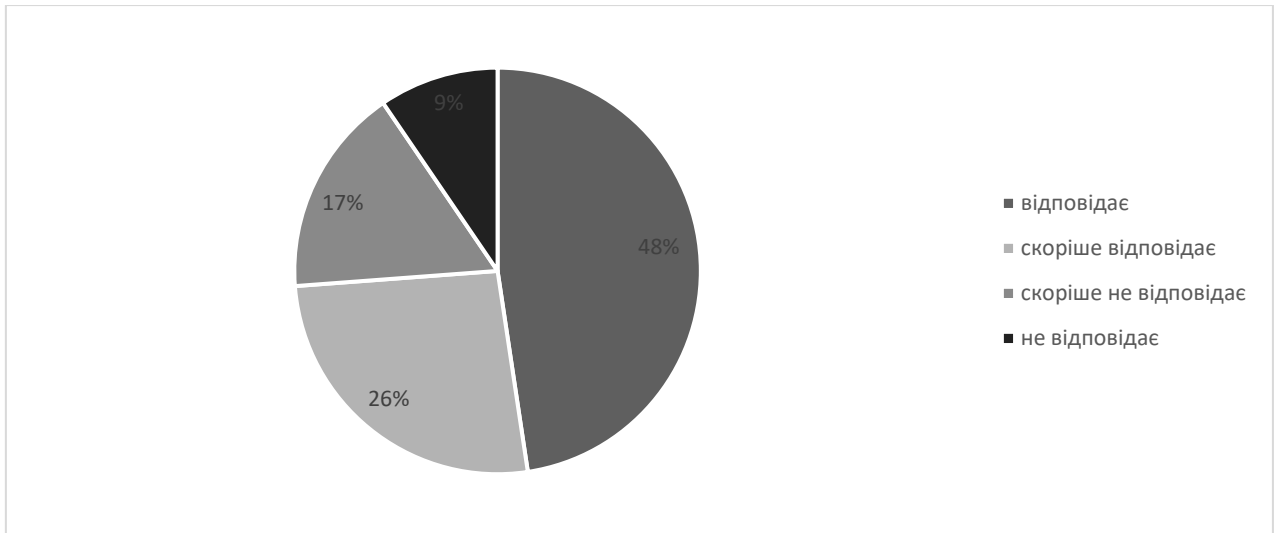


Рис.2.7 Відповідність зарплати кваліфікації працівників

Джерело: розроблено автором

Отже, відповіді працівників ПП «McDonald's» розділились наступним чином: 48 % працівників вважають, що їх рівень кваліфікації достойно оплачується, ще 26 % вважають, що зарплата скоріше відповідає рівню кваліфікації та праці. 17 % працівників вважають, що їх робота достойна вищої заробітної плати. Відмітили, що 9 % працівників не задоволені рівнем оплати праці на підприємстві.

Також ми дізнались, чи отримують працівники якісь доплати чи премії, рис.2.8.

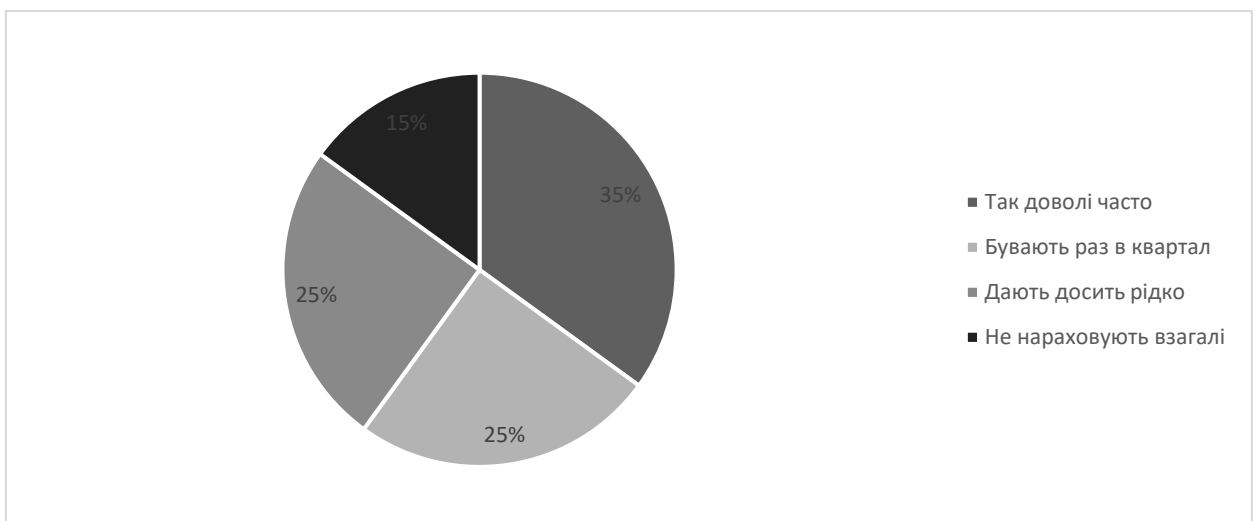


Рис.2.8. Наявність матеріальної мотивації в організації

Джерело: розроблено автором

Таким чином, 35 % працівників отримують постійні надбавки та бонуси до зарплати, 25 % працівників отримують надбавки раз в квартал. Ще 25 % працівників отримують надбавки досить рідко, ще 15 % працівників ПП «McDonald's» не отримують надбавок до зарплати взагалі.

Таким чином, проаналізувавши особливості мотивації праці на підприємстві ПП «McDonald's» виявили, що основним недоліком у існуючій системі мотивації працівників є недостатній зв'язок займаної посади працівника з досягнутими результатами в роботі і націлення його на виконання обов'язків і функцій, що впливають з посадової інструкції. Заохочення повинні мотивувати працівника робити самому все необхідне для досягнення намічених стратегічних цілей підприємства. Також виявили, що працівники ПП «McDonald's» майже не зацікавлені в нематеріальному виді мотивації з причини низького рівня її використання керівництвом закладу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИМСТВА ПП «MCDONALD'S»

Наявність виявлених проблем відображає необхідність комплексного підходу до запровадження нової системи мотивації. Неможливо підвищити ефективність підприємства та чинної кадрової політики удосконаливши лише один із методів стимулювання персоналу. Необхідно враховувати і економічні та соціально-культурні аспекти. Розглянемо та охарактеризуємо ці аспекти окремо.

У ПП «McDonald's» необхідно провести оцінку ефективності роботи персоналу, яка є частиною управління ефективністю роботи, інтегрованої у ширший підхід. Оцінка ефективності роботи використовується як механізм перетворення загальних цілей та завдань організації в індивідуальні. Вона грає основну роль у розвитку компетенцій працівника.

Основне питання покращення мотивації працівників полягає у встановленні її показників, що дозволяють визначити відповідність працівників мотивуючим факторам. При всьому різноманітті показників оцінки для стимулювання працівників, їх можна умовно розділити на три наступні групи:

- результативність праці;
- професійна поведінка;
- особисті якості.

Для розробки програми заходів щодо удосконалення системи мотивації робочої діяльності персоналу було проведене багатостороннє дослідження. Як вже було сказано, основною проблемою мотивації працівників ПП «McDonald's» є лише матеріальна сторона. Таким чином, наведемо узагальнені рекомендації, щодо мотивації персоналу ПП «McDonald's» в табл.3.1.

Таблиця 3.1

**Рекомендації щодо вдосконалення процесу мотивації праці
персоналу ПП «McDonald's»**

№	Проблема	Рекомендації	Заходи	Результат
1	Конфіденційність нормативної бази процесу мотивації праці працівників	Запропонувати можливість доступного користування нормативною базою процесу мотивації персоналу	1 Публікація положення по мотивацію на офіційному сайті компанії; 2 Ознайомлення персоналу компанії про напрямки положення мотивації персоналу керівниками підрозділів	Доступність нормативної бази процесу мотивації праці персоналу
2	Закритість інформаційного поля по визначенню коефіцієнта мотивації персоналу	Ввести автоматизовану програму мотивації персоналу	1. Купівля та встановлення програмного комплексу QPR Collaborative Management; 2. Навчання персоналу користування QPR Collaborative Management;	Автоматизація процесу мотивації персоналу з метою відкритості визначення коефіцієнта стимулювання персоналу
3	Відсутність можливості розрахунку стимулюючої частини заробітної плати окремому працівнику	Ввести автоматизовану систему особистого кабінету працівника з метою калькулювання стимулюючої частини заробітної плати	1 Персоніфікація даних персоналу в програмному комплексі QPR Collaborative Management; 2 Формування логінів та паролів персоналу; 3 Проведення інструктажу для персоналу з питань калькуляції показників роботи	Автоматизована система особистого кабінету працівника з метою калькулювання стимулюючої частини заробітної плати
4	Низькі можливості для самореалізації	Ввести систему наставництва, як можливість розширення повноважень співробітників; проведення тренінгів для отримання нових навичок; організація конкурсів, що сприяють самореалізації	1. Видача сертифікатів про проходження курсів 2. Присвоєння нового кваліфікаційного рівня 3. Професійні конкурси 4. Проведення Психологічних тренінгів	Збільшення відповідальності окремих співробітників, підвищення їх статусу, зміцнення взаємин між компанією та працівником

Джерело: розроблено автором

Отже, в таблиці 3.1 наведені основні рекомендації, котрі на даний момент ще не введені в діяльність ПП «McDonald's». Також внесемо рекомендації, щодо вдосконалення вже існуючої матеріальної мотивації праці.

Усередині тарифної системи оплати праці ПП «McDonald's» пропонується запровадити погодинно-преміальну форму оплати праці. Зарплата працівників складається з двох частин. Перша частина – це оклад або добуток денної (годинний) тарифної ставки на відпрацьований час. Друга частина складається з премії за досягнення певних результатів у роботі. Максимальний розмір премії:

- директор ресторану - 100%;
- менеджер торгового залу - 100%;
- старші касири - 100%;
- касири - 65%;
- адміністратори залу - 55%.

Також передбачені премії:

1) За якісне та оперативне виконання особливо важливих завдань та особливо термінових робіт, одноразових завдань керівництва.

2) За розробку та впровадження заходів, спрямованих на економію, а також покращення умов праці, обсягів продажу.

3) У зв'язку із ювілейними датами.

4) За багаторічну працю в закладі.

Розмір премії визначається адміністрацією з урахуванням особового трудового внеску. Мають бути передбачені і річні премії. Розмір річної премії визначається для кожного працівника окремо, в залежності від терміну роботи:

- менше ніж 6 місяців – 25% від окладу;
- від 6 місяців до 1 року – 50% від окладу;
- більше 1 року – 100% від окладу.

Для проведення реформування системи мотивації в ПП «McDonald's» необхідно провести комплекс заходів, які є витратними:

- проведення атестації персоналу;
- затвердження нової системи преміювання та бонусів;
- проведення заходів щодо підготовки процесу навчання та перекваліфікації персоналу;
- нематеріальні методи мотивації.

Проведемо оцінку кожного заходу окремо.

1) Оцінка витрат на проведення атестації персоналу. До таких витрат відносяться: друк атестаційних форм, витрати на роздруківку навчального матеріалу, оплату праці працівників, що оцінюються (оскільки атестація проходить у робочий час) та осіб, які проводять атестацію, недоотриманий прибуток (оскільки під час атестації оцінювані співробітники та працівники організації, зайняті у проведенні атестації, не займалися своєю основною діяльністю). Приблизні витрати на проведення атестації зведемо в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на проведення атестації персоналу

№	Категорія витрат	Сума витрат, грн
1	Друк атестаційних форм	1000,0
2	Роздруківка навчального матеріалу	5000,0
3	Оплата праці за 1 годину тестування	4200,0
4	Недоотриманий прибуток	6000,0
5	Всього	18200,0

Джерело: розроблено автором

Таким чином, витрати на здійснення атестації сягнуть близько 18200 грн, але такі витрати є обумовленими, адже якщо працівник не відповідає певному професійному рівню він не має права на премію чи бонуси. Чим вище мотивація працівника, тим вищий його професіоналізм та знання своєї справи. А високо вмотивований працівник – це завжди висока результативність його роботи, що переводить це у більший дохід для організації. Планується, що атестаційний тест буде мати 100 питань, котрі будуть розкривати всі особливості діяльності ресторану ПП «McDonald's». Відповідно до

правильності відповідей можна запропонувати бонуси до заробітної плати у таких розмірах, табл.3.3.

Таблиця 3.3

**Розміри бонусів до заробітної плати в залежності від рівня
набраних балів**

№	Рівень балів	Відсоток бонусу, %
1	90-100	50
2	80-90	35
3	65-80	20
4	50-64	10
5	Менше 50	0

Джерело: розроблено автором

Отже, відповідно до результатів тестування працівники ПП «McDonald's» можуть отримати бонус до заробітної плати у розмірі від 10 до 50 % від окладу. Таке тестування буде спонукати працівників, котрі отримали низькі бали до покращення не лише своїх знань, а й професіоналізму.

Наступним кроком покращення мотивації є проведення заходів щодо підготовки процесу навчання та перекваліфікації персоналу. Для кращої мотивації праці пропонується обмін працівниками між закладами. Так наприклад в процесі навчання касира на менеджера залу пропонується перевести його з київської філії у львівську.

Стажування та навчання буде проходити за рахунок компанії, та займатиме 1 тиждень. За цей час працівник може не лише працювати, а й подорожувати. Також у зв'язку з оплатою житла та виділенням коштів на харчування, працівник має право взяти з собою когось з родичів. Таким чином, розрахуємо витрати на проведення такого заходу в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на навчання та перекваліфікацію

№	Категорія витрат	Сума на тиждень, грн
1	Оплата проїзду	1500
2	Оплата житла	5000
3	Оплата харчування	2000
4	Всього	8500

Джерело: розроблено автором

Таким чином, витрати на навчання та перекваліфікацію складуть 8500 грн на тиждень перебування працівника у відрядженні. Вбачаємо позитивний той факт, що працівнику буде легше вчитись у новому колективі, він отримає новий професійний досвід, порівняє організацію праці у різних ресторанах мережі, отримає бонусом подорож до іншого міста.

Матеріальні методи стимулювання звичайно займають найважливіше місце, але керівнику ПП «McDonald's» необхідно також пам'ятати і про нематеріальні методи. Є багато простих та цікавих способів, які не вимагають великих грошових витрат.

1. Розваги. Багато сучасних компаній за кордоном мають ігрові зони в кімнатах відпочинку, де співробітники можуть відпочити та відволіктися від проблем. Робота стає більш ефективною, а у персоналу не виникає думок про те, наскільки пригнічуюча атмосфера на роботі. В даному випадку в кімнаті відпочинку пропонуємо встановити телевізор з PlayStation, також можна додати настільні ігри, котрі не займають багато часу. Зазначимо, всі працівники ПП «McDonald's» мають обідню перерву у розмірі 1 години.

2. Спонтанні подарунки. Невеликі презенти співробітникам просто для гарного настрою не можуть не тішити та не стимулювати працювати.

3. Увага членам сім'ї працівників. Працівникам з дітьми ПП «McDonald's» може організовувати дитячі оздоровчі путівки до таборів чи

санаторіїв, видавати солодкі подарунки на свята, гарантувати медичне страхування всім членам сім'ї кожного працівника.

4. Заміна премії бюджетнішими варіантами. Преміювання працівників завдає значних фінансових видатків підприємству, тому пропонуємо замінити премію на додатковий вихідний день, котрий буде оплачуватись. Наведемо приклад ефективності від пропонованого заходу в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Заміна премії бюджетнішими варіантами

№	Показник	Сума, грн
1	Заробітна плата касира	14800
2	Щомісячна премія, 20 %	2960
3	Вартість 1 робочого дня	740
4	Економія	2220

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропонована альтернатива є досить вигідною для організації. Підприємство може запропонувати 1-2 дні відпочинку в заміну на відмову від премії.

5. Премії тим, хто має гарне здоров'я. В інших країнах вже давно практикуються такі методи мотивації та стимулювання персоналу, як надання премії тим, хто не хворів увесь рік і постійно проходив медичне обстеження.

6. Вільне відвідування роботи. Найкращим спеціалістам на певний час можна встановити графік роботи за бажанням, але не менше 165 годин на місяць.

7. Подарунки, що високий професіоналізм та якість роботи. Наприклад, абонемент у спортивний зал, похід у ресторан чи кіно.

Далі слід продовжити пропозиції щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації. У них входять опрацювання професійних конкурсів, розробка комплексу тренінгів, впровадження системи наставництва, проведення конференцій та нарад для інформування працівників про плани розвитку фірми, про її стратегічні та тактичні цілі.

Подібні конкурси проводяться до виконання низки цілей. Це можуть бути:

- обмін досвідом між працівниками ПП «McDonald's» всередині одного закладу/в межах мережі;
- розвиток творчих навичок співробітників;
- зростання професійної майстерності працівників окремого відділу;
- освоєння нових програм, методик;
- налагодження контактів між співробітниками (всередині відділу одного закладу або між співробітниками, які працюють у різних містах);
- самоосвіта.

Конкурс «На звання найкращого співробітника місяця». Ігрова система діє тоді, коли команда розуміє, за що змагається. Просто фотографії на дошці пошани, як це було раніше, зараз недостатньо. Потрібен потужний стимул – суперприз. В такому випадку як суперприз може бути додаткова відпустка, подорож, матеріальне заохочення, тощо.

Працівникам різних відділів пропонується розробити «Найкращі питання для співбесіди». Співбесіда дійсно виступає основним елементом при працевлаштуванні. За допомогою співбесіди HR-менеджери можуть дізнатися про професійні та особисті якості кандидата, досвід та ситуаціях, які сталися на минулих місцях роботи. Таким чином, працівник кадрової служби створює цілісний портрет. Звичайно, неможливо розробити універсальні питання, які б підходили кожному шукачеві. Проте, багато питань може бути продумано заздалегідь. Іншими словами, всередині фірми чи відділу можна провести конкурс на створення найкращої програми питань для цілей співбесіди та залежно від результату, нагородити переможців та призерів. Наявність корпоративного журналу та газети допоможе вплинути на потреби працівників у повазі. Переможну програму можна надрукувати в одному з корпоративних видань та увійти до корпоративного кодексу фірми як рекомендований для використання.

Вищезгаданий конкурс має практичну користь для організації. Учасники конкурсу при створенні питань можуть прийняти увагу на той факт, що шукачі часто можуть зрозуміти, які відповіді інтерв'юер хоче зафіксувати і підлаштовуються під співрозмовника, даючи відповіді на питання неправдоподібно. Щоб уникнути таких ситуацій розробляються питання-пастки – по-різному поставлені питання, які мають однаковий зміст і задаються у різний час. Якщо респондент дає відповіді по-різному на такі питання, робиться висновок про те, що пастка спрацювала.

Колективна робота працівників відділу над такими проектами сприяє розвитку робочого клімату та зміцнює відносини всередині колективу, допомагає учасникам розкрити власні здібності. Індивідуальне виконання завдання спрямоване на самоосвіту співробітника (отримання нових навичок та знань, які необхідні в професійної сфери).

Система наставництва виступає як засіб розширення повноважень персоналу.

Наставництво – це процес, у якому досвідчений фахівець навчає нового працівника специфіці роботи, допомагає отримати певні навички, щоб останній посилив свою компетентність.

Для задоволення потреб працівників у самореалізації, періодичному здобутті нового досвіду та знань, позитивною ідеєю виступає реалізація у кадровому відділі програми наставництва.

Наставництво є позитивним варіантом покращення програми адаптації для працівників, які прийшли до відділу кадрів. Програма наставництва функціонуватиме для нових працівників, студентів-практикантів та стажистів.

Тренінги як спосіб підвищення кваліфікації та здобуття навичок. Тренінгом виступає активний спосіб навчання, за якого теоретичні інформаційні блоки зводяться до мінімального значення та акцент робиться на практичному застосуванні отримуваних навичок та знань.

Участь у тренінгах може допомогти працівникам закріпити будь-які шаблони поведінки, викручуватися з різних проблемних ситуацій та отримувати окремі професійні навички.

Слід сформулювати можливі теми тренінгів для працівників ПП «McDonald's».

1. Управління стресом. В результаті анкетування було виявлено, що працівники відчують дискомфорт через значні обсяги роботи, відчують стрес через перевантаженість обов'язками. Тренінг з управління стресом може допомогти стабілізації емоційного тла у колективі. Працівники мають можливість навчитися уникати стресу, керувати емоціями. Використання тренінгів дозволить підвищити ефективність роботи працівників, та створить сприятливий морально-психологічний клімат.

2. Управління конфліктами. Незалежно від стану морально-психологічного клімату в колективі організації або відділу зокрема, розвиток навичок та знань з управління конфліктами може стати в нагоді будь-якій людині і в особистому житті. Дані тренінги спрямовані на отримання працівниками навичок та знань щодо вирішення та нейтралізації конфліктів. Конфлікти поділяють на конструктивні та деструктивні. Основне завдання тренінгів полягає у навчанні співробітників організації визначати вид конфлікту та знаходити його рішення.

Отже, розрахуємо витрати на пропоновані заходи в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Аналіз необхідних ресурсів для впровадження програми вдосконалення процесу стимулювання праці персоналу

№	Метод мотивації	Захід	Термін реалізації	Витрати, грн
1	Організаційно-адміністративні	Публікація положення про мотивацію на сайті фірми	Грудень 2023	0
2	Організаційно-адміністративні	Купівля та встановлення Програмного комплексу QPR Collaborative Management	Січень 2024	48500
3	Соціально-психологічні	Закупівля сертифікатів на навчання та курси підвищення кваліфікації	Лютий 2024	50000

Продовження табл. 3.6

4	Соціально-психологічні	Розробка проведення конкурсу «Кращий працівник місяця»»	Березень 2024	5000
5	Соціально-психологічні	Організація конкурсу «Кращі питання для співбесіди» в відділ роботи з персоналом	Квітень 2024	2000
6	Організаційно-адміністративні	Розробка «Положення про наставництво»	Січень 2024	10% до зарплати (1500 грн в середньому)
7	Соціально-психологічні	Організація тренінгу «Управління стресом»	Березень 2024	10000
8	Соціально-психологічні	Організація тренінгу «Управління конфліктами»	Серпень 2024	10000
9	Всього			127000

Джерело: розроблено автором

Отже, загалом, витрати на впровадження програми заходів щодо вдосконалення процесу стимулювання ПП «McDonald's» складуть 127 тис. грн на 2024 рік.

У результаті, можна дійти до висновку, що проведена оцінка системи мотивації праці персоналу в ПП «McDonald's», розробка та впровадження програми заходів призведе до підвищення ефективності компанії, мотивувавши персонал на постійне самовдосконалення та досягнення цілей підприємства. Таким чином, персонал є головним ресурсом будь-якої організації, тільки якщо вигоду має не тільки компанія, а й сам співробітник. Удосконалення системи мотивації праці гарантує стабільність та покращення показників компанії в майбутньому. Через стрімкий розвиток суспільства значення розроблених заходів буде збільшуватися, від чого виникає необхідність комплексного підходу до мотивації праці персоналу.

ВИСНОВКИ

Таким чином, дослідивши тему роботи та виконавши ряд поставлених завдань прийшли до наступних висновків:

Розкривши суть та види мотивації трудової діяльності відзначили, що удосконалення системи мотивації персоналу постає як одна з найважливіших проблем ринкової економіки. У ході радикальних економічних трансформацій збільшуються негативні тенденції: малий рівень оплати праці, інфляція, зростання конкуренції, зміни власників або форми власності, висока плинність кадрів, здійснення процедур банкрутства. У цих умовах відбувається активний пошук нових ефективних методів управління трудовими ресурсами що говорить про актуальність дослідження проблеми мотивації праці працівників. На основі розгляду різних наукових трактувань поняття «система мотивації», представлених у працях вітчизняних та зарубіжних учених, було сформульовано власне розуміння категорії «мотивації працівників» як сукупність процедур, інструментів та методів організаційного, економічного та соціально-психологічного характеру, що сприяють створенню внутрішньофірмового інституційного середовища, умов для саморозвитку співробітника та виконання стратегічних завдань організації. Даний підхід забезпечує збільшення ефективності та конкурентоспроможності за умов соціально економічної трансформації.

Визначивши значення мотивації в досягненні цілей підприємства відзначили, що мотивація грає найважливішу роль структурі організації. Опанувавши сучасні моделі мотивації, керівник зможе значно розширити свої можливості у залученні компетентного працівника сьогодення до виконання завдань, спрямованих на досягнення цілей організації.

Навівши загальну характеристику підприємства ПП «McDonald's» відзначили, що ПП «McDonald's» – це приватне підприємство, що діє на підставі свідоцтва про державну реєстрацію, що працює на підставі договору франшизи. Організаційна структура ресторану ПП «McDonald's» побудована

за лінійно-функціональним типом, тобто, рух управлінських рішень та інформації походять від лінійного менеджера через керівників структурних підрозділів. Відповідно до оцінки фінансових показників видно, що у аналізований період 2020-2021 рр. ПП «McDonald's» значно нарощувало обсяг реалізації продукції, а саме на 3221302 тис. грн, або 40,9 %. Собівартість реалізації зросла меншим темпом лише на 39,2 %, що говорить про підвищення ефективності роботи. У зв'язку зі своєю діяльністю та зростанням конкуренції, витрати на збут зросли на 1254708 тис. грн або на 39,3. %. Натомість збільшення витрат не повипливало на нарощення чистого прибутку, який у 2021 році зріс на 366898 тис. грн або на 56,9 %.

Провівши діагностику мотивації трудової діяльності співробітників відзначили, що провівши опитування відзначили, що найбільше значення для працівників ПП «McDonald's» є заробітня плата. Так 34 особи (81 %) відмітили, що це один з найважливіших мотиваційних факторів роботи. Другу позицію займає гарний колектив, за даний показник проголосували 30 осіб (71 %). Організація праці також має велике мотиваційне значення, адже правильно розплановані робочі години, скомплектоване робоче місце – позитивно впливають на роботу. Також велике мотиваційне значення для працівників ПП «McDonald's» є соціальний пакет, за нього проголосували 20 осіб (46 %).

Найменше значення для працівників мають інформованість, на найнижчу позицію її поставили 32 працівника (79 %). Низьке значення для працівників має визнання – 33 особи (77%). Також низькі показники отримали самореалізація та кар'єрний ріст. Відповідно до проведеного опитування, відзначили, що існує проблема з розподілом винагороди за виконання місячного плану. Дану проблему відмітили 35 % працівників, що є доволі високим показником. Також 36 % працівників відзначили, що незадоволені штрафними санкціями та вирахування з заробітної плати за незначні порушення трудової дисципліни. Також 14 % працівників незадоволені тяжкими умовами праці, що негативно відображається на мотивації до роботи.

Окресливши шляхи вдосконалення мотивації трудової діяльності співробітників підприємства ПП «McDonald's» відзначили, що в рамках методичних рекомендацій були розроблені основні напрями розвитку системи мотивації праці, критеріями яких виступали результати діяльності, індивідуальні потреби, компетенції та трудовий внесок працівників, уточнено умови ефективного використання різних методів стимулювання для базових категорій персоналу організації.

Практична цінність рекомендацій характеризується можливістю їх використання щодо розвитку систем мотивації праці. Розроблені рекомендації та пропозиції щодо формування ефективної системи мотивації можуть сприяти вдосконаленню менеджменту сучасних підприємств. Запропоновані заходи мотивації праці та впровадження нового програмного забезпечення, можуть стати основою для розробки соціальної політики підприємства формування ефективної системи управління підприємством загалом.

Таким чином, висновки, результати проведеного дослідження та практичні рекомендації, які були сформульовані у роботі мають значне практичне значення. Їх застосування в управлінській практиці компаній сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу та конкурентоспроможності підприємства в умовах модернізації економіки.

ДОДАТОК А

Фінансова звітність підприємства

	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітка №
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Чистий дохід від реалізації продукції	11 093 306	7 872 004	15
Собівартість реалізованої продукції	(4 837 489)	(3 473 876)	16
Валовий прибуток :	6 255 817	4 398 128	
Інші операційні доходи	67 884	95 726	19
Адміністративні витрати	(509 575)	(388 840)	17
Витрати на збут	(4 439 368)	(3 184 660)	18
Інші операційні витрати	(69 654)	(104 129)	20
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 305 104	816 225	
Інші фінансові доходи	30 614	66 602	21
Фінансові витрати	(63 588)	(70 190)	21
Інші витрати	(51 944)	(19 206)	20
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 220 186	793 431	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(208 542)	(148 685)	22
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 011 644	644 746	
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Сукупний дохід	1 011 644	644 746	

9

Консолідований звіт про рух грошових коштів за рік

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності		
Надходження від:		
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11 093 306	7 872 004
Надходження податків і зборів	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	23	35
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	41 288	84 537
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	-	174
Інші надходження	4 198	1 548
Витрачання на оплату:		
Товарів (робіт, послуг)	(5 542 224)	(3 987 305)
Праці	(1 587 161)	(1 373 936)
Відрахувань на соціальні заходи	(391 773)	(303 064)
Зобов'язань із податків і зборів	(1 378 588)	(1 204 050)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	(172 278)	(204 601)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	(728 349)	(609 223)
Інші витрачання	(2 026 109)	(960 794)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	212 960	129 149
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності		
Витрачання на придбання:		
фінансових інвестицій	-	-

ДОДАТОК Б

Анкета співробітників ресторану ПП «McDonald's»

1. Відмітьте, які фактори мотивації праці важливі для Вас

Фактор мотивації	Високе значення	Середнє значення	Низьке значення
Зарплата			
Самостійність			
Соціальний пакет			
Інформованість			
Самореалізація			
Кар'єрний ріст			
Корпоративні заходи			
Гарний колектив			
Організація праці			
Визнання			

2. Які види мотивації мають головне значення на Вашу думку?

- a) Матеріальні стимули
- b) Зовнішня самоконцентрація
- c) Внутрішня самоконцентрація
- d) Власне бажання

3. Визначте фактори, що викликають найбільші занепокоєння в роботі

- a) Неправильний розподіл матеріальної винагороди
- b) Погані та тяжкі умови праці
- c) Суворі покарання за незначні порушення трудової дисципліни
- d) Погані стосунки з керівництвом
- e) Погані стосунки у колективі
- f) Нічого не турбує

4.Оберіть заходи, що здатні підвищити мотивацію

- a) Підвищення оплати праці
- b) Поліпшення умов праці
- c) Поліпшення оснащення робочого місця
- d) Проведення навчання
- e) Більше допомоги від керівника
- f) Розширення кола повноважень

5. Як Ви оцінюєте якість своєї роботи

- a) Відмінно
- b) Добре
- c) Задовільно
- d) Погано

6. Чи відповідає заробітня плата вашій роботі

- a) відповідає
- b) скоріше відповідає
- c) скоріше не відповідає
- d) не відповідає

7. Чи використовується матеріальне стимулювання на підприємстві

- a) Так доволі часто
- b) Бувають раз в квартал
- c) Дають досить рідко
- d) Не нараховують взагалі