Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Новосибирский институт экономики, психологии и права»

Кафедра менеджмента и маркетинга

Курсовая работа

по менеджменту

Потребности и их структура как основа мотивации персонала

Студентка Ш курса,

очной формы обучения, группа М-66

Бубнова Яна Николаевна

Руководитель

канд. экон. н., доцент

Кулешова Татьяна Анатольевна

Новосибирск - 2009

План

Введение 3

1. Общая характеристика мотивации 4

1.1 Что такое мотивация 4

1.2 Мотивационный процесс 5

1.3 Современные теории мотивации 6

2. Управление персоналом в организации Макдоналдс 12

2.1 Характеристика организации Макдоналдс 12

2.2 Мотивация персонала в Макдоналдсе 14

3. Плюсы и минусы мотивационной политики Макдоналдса и рекомендации к их устранению 16

Заключение 18

Список использованных источников и литературы 20

Введение

Тема моей курсовой работы потребности и их структура, соответственно объектом моего исследования выступает механизм мотивации персонала.

В начале своей работы я выясню, что представляет собой мотивация и мотивационный процесс, так как он влияет на управление персоналом в организации. Что такое потребности и как они классифицируются, ведь от их удовлетворения зависит слаженная работа персонала, сотрудничество руководящих органов и рядовых сотрудников, и так далее. Также охарактеризую некоторые основные теории мотивации, которые подразделяются на содержательные и процессуальные. К примеру содержательные теории изучают потребности человека и предлагают их иерархическую классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. К этой группе относятся теория потребностей Маслоу, теория приобретенных потребностей Макклелланда, теория двух факторов Герцберга. Процессуальные теории мотивации анализируют, как человек соизмеряет потребности и распределяет усилия для достижения различных целей и каким образом он выбирает конкретный вид поведения. К ним относят теорию ожиданий В. Врума, теорию справедливости Адамса, теорию Портера – Лоулера.

Также я приведу пример, то, как руководство некой организации мотивирует своих работников, удовлетворяя их потребности и тем самым достигая собственных целей.

И в заключении, используя выше рассмотренные мною теории я создам новую мотивационную структуру, которая устранит сложившиеся проблемы в моем примере.

1. Общая характеристика мотивации

1.1 Что такое мотивация

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. Принимая во внимание вышесказанное, можно дать более детализированное определение мотивации. Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.[1, с. 133]

В основе мотивации лежат потребности. Потребности – внутреннее состояние нужды или недостатка чего-либо для поддержания жизнедеятельности объекта, субъекта, индивида, социальной группы, общества. При этом потребности у всех разные. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные. ПЕРВИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать. ВТОРИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.[2, с. 363]

Далее в следующей главе я хотела бы раскрыть что такое процесс мотивации, так как в процессе мотивации менеджеры должны показать сотрудникам какие потребности и как они могут удовлетворить по средством работы. [3]Существует два подхода к мотивации внутренняя и внешняя. Внутренняя мотивация, мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности, и внешняя не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами. [4]

1.2 Мотивационный процесс

Так вот так как мотивация – это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, процесс мотивации строится вокруг потребностей человека, которые и являются основным объектом воздействия с целью побуждения человека к действию. Что такое потребности и какие они мы уже выяснили, поэтому рассмотрим мотивационный процесс. [5]

Теоретически он может быть представлен в виде шести следующих одна за другой стадий.

Первая стадия — возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения

Вторая стадия — поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия — определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

что я должен получить, чтобы устранить потребность;

что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;

в какой мере я могу добиться того, чего желаю;

насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия — осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия — получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат.

Шестая стадия — устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Именно в процессе мотивации как я уже повторюсь менеджеры должны показать своим подчиненным какие потребности и как они могут удовлетворить по средством работы.[1, с 139-140]

1.3 Современные теории мотивации

Теория мотивации - система научных исследований причин, побуждающих человека к трудовой деятельности. Различают содержательные и процессуальные теории мотивации.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны работы Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда и Фредерика Герцберга. И более современные ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера. [6]

Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации имело явно эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения. Но что такое потребности мы уже выяснили, а вот что такое вознаграждение рассмотрим ниже.

Вознаграждение — это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. Внутренне вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, внешние вознаграждения — возникают не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений — зарплата, продвижение по службе и так далее.

Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации. К примеру двухфакторная теория Герцберга.

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг обследовал удовлетворенность работников – инженеров.

И он вывел, что на удовлетворенность работой влияют два фактора:

Гигиенические факторы, они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, и мотивация, которая связана с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу.

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий.

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, признании со стороны окружающих.

5. Потребности самовыражения — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Давида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Потребность успеха. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. [2 с. 372-377]

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

А вот процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Теория ожиданий, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты. [2 с. 372-377]

2. Управление персоналом в организации Макдоналдс

2.1 Характеристика организации Макдоналдс

«Макдоналдс» – крупнейшая сеть ресторанов быстрого обслуживания в мире. Первый ресторан «Макдоналдс» в России открылся в 1990 году на Пушкинской площади в городе Москве. Соглашение об открытии Ресторанов в Москве, подписанное в 1988 году, завершило 12 лет упорных переговоров, начатых Джорджем А. Кохоном – старшим председателем правления компании «Макдоналдс Ресторантс оф Канада Лимитед», старшим председателем компании «Макдоналдс» в России и председателем совета директоров ЗАО «Москва-Макдоналдс».[7]

В настоящее время рестораны «Макдоналдс» открыты в таких российских городах, как Москва, Мытищи, Реутов, Люберцы, Одинцово, Троицк, Дмитров, Клин, Красногорск, Балашиха, Химки, Сергиев Посад и другие всего работают 213 ресторанов. Рестораны «Макдоналдс» развиваются как отдельно стоящие предприятия в оживлённых местах и на больших магистралях города, а также на фуд-кортах в торговых центрах. Ежедневно рестораны «Макдоналдс» в России обслуживают более 600 000 посетителей. [8]

В среднем за месяц рестораны продают:

2 000 000 напитков Кока-Кола/Фанта/Спрайт;

2 550 000 порций картофеля-фри;

1 100 000 молочных коктейлей;

1 150 000 сандвичей Биг Мактм;

950 000 пирожков.

На сегодняшний день в компании «Макдоналдс» в России работают более 17000 человек.

Для приготовления всех блюд используются продукты только высшего качества, отвечающие всем стандартам «Макдоналдс». На всех этапах производственного процесса компания «Макдоналдс», ее поставщики и независимые эксперты осуществляют серию проверок качества, чтобы быть уверенными в соблюдении всех санитарно-гигиенических норм и правил, установленных РФ, а также в высочайшем качестве выпускаемой продукции. В 1990 году компания «Макдоналдс» инвестировала 45 миллионов долларов США в строительство и оборудование пищеперерабатывающего и распределительного центра, расположенного в Москве, – «Маккомплекс». «Маккомплекс» расположен в одном из московских районов, Солнцево. Из него ведутся поставки необходимых продуктов во все рестораны компании «Макдоналдс» в России. На заводе имеются собственные линии по производству мясных п/ф и булочек, лаборатория контроля качества продукции и отдел сбыта. За 14 лет своей работы «Маккомплекс» внес значительный вклад в развитие отечественной пищеперерабатывающей промышленности, системы общественного питания, сельского хозяйства и деловых отношений в России. Начиная с 1989 года «Макдоналдс» делился своими знаниями в области технологии и деловых отношений с представителями всех стран СНГ. Сырье и материалы для «Маккомплекса» закупаются более чем у 100 российских поставщиков, которые строго следуют стандартам РФ и стандартам «Макдоналдс». Более того, в результате децентрализации переработки пищевых продуктов, при участии специалистов и технической помощи компании «Макдоналдс» было налажено производство готовой продукции уже на предприятиях российских поставщиков (салат, маринованные огурцы и т.д.). На «Маккомплексе» осуществляется жесткий контроль за переработкой продукции в соответствии со строгими требованиями и стандартами "Макдоналдс". Компания «Макдоналдс» ставит перед собой одну цель – полностью удовлетворить потребности посетителей. Все инициативы компании измеряются этим единственным критерием.[7]

2.2 Мотивация персонала в Макдоналдсе

Персонал в любой организации является ее неотъемлемой частью, то есть она не может существовать без людей, а как следствие из этого – что-то производить, добиваться своей цели в деятельности. Управление персоналом, прежде всего, базируется на принципах заинтересованности сотрудников организации работать на нее, на достижение неких целей.

Поэтому поскольку успех компании Макдоналдс зависит от эффективности всех и каждого из ее сотрудников, руководство пытаясь удовлетворить потребности работников, использует следующую мотивационную политику. Во-первых, поскольку для компании нужны сотрудники, которые долгое время будут работать на благо организации. Она предлагает для своих работников гибкий график работы, устанавливаемый в зависимости от желания и возможностей самих работников и предусматривающий работу в вечерние или в утренние часы, а также в выходные дни, позволяет студентам успешно совмещать работу и учебу, а молодым родителям заботиться о своих детях. [9] Во-вторых, компания готова тратить на новых сотрудников время для их обучения, юридического оформления документов, деньги на униформу, чтобы в итоге сотрудник, который только по окончанию испытательного срока (2 месяца) освоиться и справится с трудностями и сложностями работы. И в-третьих, предлагает различные премии и бонусы, которые выплачиваются за переработку месячной нормы рабочего времени, бесплатные обеды, новый дизайн старой уже непривлекательной униформы. Также возможность за короткий промежуток времени добиться быстрого роста по карьерной лестнице. Причины такого карьерного взлета за столь небольшой срок происходят из-за текучести кадров во всех должностях, а так же открытия новых ресторанов, в которые нужны сотрудники.

Также для привлечения новых сотрудников компания использует рекламу о том, что можно прилично заработать за некоторый промежуток времени. Одной из гениальных идей привлечения кадров, которая была использована ресторанами Макдоналдс в 2008 году это раздача календариков, на обратной стороне которых красовалось предложение о работе в компании. [10]

3. Плюсы и минусы мотивационной политики Макдоналдса и рекомендации к их устранению

Я думаю, что руководство компании управляет персоналом в соответствии с двухфакторной теорией Герцберга. С чем я и согласна. Доказать это можно следующим образом, а именно эта теория гласит о том, что для удовлетворения потребностей работников нужно улучшать гигиенические факторы, а именно заработную плату, условия на рабочем месте правила, распорядок. О чем свидетельствует предложенный ими гибкий график, бесплатные обеды, так рекламируемая достойная заработная плата, премии, бонусы и так далее. А для повышения эффективности работы нужно использовать мотивирующие факторы признание, ответственность, возможность роста, продвижение. В Макдоналдсе это возможность карьерного роста, ответственность, которая увеличивается в соответствии с повышением работников и так далее.

Но, несмотря на то, что я поддерживаю мотивационную политику руководства данной фирмы, я думаю, в Макдоналдсе есть свои недостатки. К примеру, в вопросе о повышении, у работника поступившего на работу появляется возможность карьерного роста только через 3 года, из этого вытекают следующие проблемы: так как эта работа не легкая происходит нехватка опытного персонала. Поэтому достигнуть высот по карьерной лестнице могут те, у кого в большей степени развиты коммуникативные качества, а не трудолюбие.[12]

Причем чтобы стать на ступеньку выше кандидат на новую должность должен будет прослушать несколько лекций, а потом написать тест, по результатам которого будет принято решение о его перемещении на новую должность. Тест заключается в знаниях истории компании, рабочих стандартах, управлении персоналом и решении вопросов с посетителями

Поэтому я думаю, что нужно немного упростить систему карьерного роста, а именно сократить срок сделать не 3 года, а 1,5-2.

Повышение в должности это очень хорошо, но при этом увеличивается в разы ответственность, а заработная плата становится больше на 10-15%. Поэтому я предлагаю увеличить ее не на 10-15%, а на 30-40%.[15]

Кроме этого, менеджера, по условиям трудового договора, могут перевести в любой ресторан, который часто оказывается вдалеке от дома. Поэтому я думаю при переводе человека на новое место работы нужно соблюдать место его проживания.

На мой взгляд, если бы руководство компании учло мои рекомендации, то делать карьеру в ресторанах компании Макдональдс стало бы гораздо легче

Заключение

На основе проделанной работы можно сделать вывод о том, что мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

В основе мотивации лежат потребности. Потребности – внутреннее состояние нужды или недостатка чего-либо для поддержания жизнедеятельности объекта, субъекта, индивида, социальной группы, общества. Соответственно процесс мотивации строится вокруг потребностей человека, которые и являются основным объектом воздействия с целью побуждения человека к действию.

Существуют различные теории мотивации, но в основном их подразделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации изучают потребности человека и предлагают их иерархическую классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Согласно теории Маслоу, пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, признания и уважения, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминанта определяет поведение человека. Маккеланд дополнил классификацию потребностей Маслоу, введя понятия потребностей достижения, властвования и соучастия. Эти группы потребностей могут находиться на разных уровнях удовлетворения и зависят от личности человека. Герцберг пришел к заключению, что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей. Для достижения целей необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов – таких, как ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей. Процессуальные теории мотивации анализируют, как человек соизмеряет потребности и распределяет усилия для достижения различных целей и каким образом он выбирает конкретный вид поведения. Теория ожиданий Врума основывается на предположении, что наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению ценного вознаграждения. Теория справедливости Адамса предполагает, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других работников за аналогичную работу. Несправедливое вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. Теория Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли.

«Макдоналдс» – крупнейшая сеть ресторанов быстрого обслуживания в мире. Которая предлагает для своих работников гибкий график работы, время для их обучения, различные премии и бонусы, возможность карьерного роста. И использует двухфакторную теорию Герцберга. В чем я их поддерживаю.

Список использованных источников и литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2001 – 528 с. (имеется в библиотеке института)
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1996. — 704 с. (имеется в библиотеке института)
3. Кулешова Т. А. Курс Лекций
4. Мотивация электронный ресурс – Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/
5. Ямпoльcкaя Д., Зoниc M. Что такое мотивация. Процесс мотивации. – электронный ресурс – Режим доступа: http://www.inventech.ru/lib/management/management-0027/
6. Теории мотивации. – Электронный ресурс – Режим доступа: http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\_sch2.cgi?RSluwoo!suyoig.oo, заглавие с экрана.
7. Макдоналдс. – Электронный ресурс – Режим доступа: http://www.food-court.ru/
8. Макдоналдс в России. – Электронный ресурс – Режим доступа: http://www.mcdonalds.ru/
9. О компании Макдоналдс, СПб. – Электронный ресурс – Режим доступа: http://rabota.mail.ru/employer/1169, заглавие с экрана.
10. Центральный офис Макдоналдс. В погоне за персоналом. Карьера в ресторанах Макдоналдс. – Электронный ресурс – Режим доступа: http://www.umcd.ru
11. Как Макдоналдс без ножа и вилки покорил весь мир. – Электронный ресурс – Режим доступа: http://shkolazhizni.ru/archive/0/n-12766/
12. Макдоналдс, статьи комментарии, отзывы. – Электронный ресурс – Режим доступа: http://www.top-co.ru/food/mcdonalds
13. Макдоналдс. Вот что я люблю. – Электронный ресурс – Режим доступа: http://www.super-brands.ru/content/sbrand\_12252.shtml
14. Макдоналдс весело и вкусно. Будущим работникам. – Электронный ресурс – Режим доступа: http://makdak2004.narod.ru/crew.html
15. Макдоналдс: история и факты. – Электронный ресурс – Режим доступа: http://www.e-graduate.ru/