

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Конотопський інститут Сумського державного університету**  
**Кафедра технологій і управління**  
**Секція менеджменту і підприємництва**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**Формування системи контролю поведінки працівників в організації**

(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-91к  
спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

**Крутась Анна Олександрівна**

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

**Науковий керівник:**

**к.е.н., доц. Власенко Д.О.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,  
ініціали керівника)

**Завідувач секції:**

**к.е.н., доц. Власенко Д.О.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,  
ініціали)

**Конотоп 2022**

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	3
<b>РОЗДІЛ I Теоретичні основи формування системи контролю поведінки працівників в організації</b>	5
1.1 Сутність та необхідність здійснення контролю в організації	5
1.2 Фактори формування системи контролю поведінки працівників	11
1.3 Принципи та методи забезпечення ефективності контролю працівників в організації	17
<b>РОЗДІЛ II Аналіз системи контролю поведінки працівників на прикладі кав'ярні «Coffy»</b>	20
2.1 Організаційна, економічна та фінансова характеристика підприємства	20
2.2 Політика підприємства щодо персоналу	27
2.3 Корпоративна культура як стримуючий або стимулюючий фактор у контролі поведінки працівників	38
<b>РОЗДІЛ III Сучасні тенденції формування ефективної системи контролю поведінки працівників в організації :зарубіжний досвід та вітчизняна практика</b>	43
3.1 Розвиток культури організації як фактор забезпечення ефективності системи контролю поведінки працівників підприємства	43
3.2 Обґрунтування напрямів вдосконалення контролю поведінки працівників Google. Внутрішній та зовнішні погляди.	47
<b>ВИСНОВКИ</b>	56
<b>Список використаної літератури</b>	59
<b>Додаток А</b>	62

## ВСТУП

В останні роки значно посилилася критика традиційної системи контролю поведінки працівників, перш за все, через занадто вузькою його орієнтацію на фінансові показники діяльності підприємства у процесі її формування. У зв'язку з цим в організаціях постає проблема створення системи контролю поведінки працівників. При створенні системи контролю поведінки працівників важливо визначитися з тим, що буде її «каркасом» – система бюрократичних норм і процедур, корпоративна культура або ж автоматизована система контролю поведінки працівників. Саме цим і виражається актуальність обраної для дослідження теми.

З огляду на це, метою даної роботи є узагальнення теоретичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи контролю поведінки працівників в організації.

Досягнення поставленої мети передбачає реалізацію таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до формування системи контролю працівників в організації, визначивши сутність та необхідність здійснення контролю в організації; описавши фактори, які впливають на процес її формування та розглянувши принципи та методи забезпечення ефективності контролю працівників в організації;

- проаналізувати чинну систему контролю поведінки працівників на прикладі кав'ярні «Coffy», оцінивши організаційний, економічний та фінансовий стан підприємства; політику підприємства щодо персоналу та корпоративна культура як стримуючий або стимулюючий фактор у контролі поведінки працівників;

- обґрунтувати напрями підвищення ефективності системи контролю поведінки працівників на підприємстві з урахуванням досвіду провідних іноземних компаній.

Об'єктом даного дослідження є система контролю поведінки працівників в організації (на прикладі кав'ярні «Coffy» ).

Предметом дослідження є розгляд теоретико-методичних та практичних аспектів формування ефективної системи контролю поведінки працівників в організації.

Методи, які використовуються в ході дослідження даної теми : індукція (від загального до окремого), дедукція (від одиничного до загального), абстракція(відокремлення неістотних сторін та ознак досліджуваного об'єкту) та емпіричні дослідження.

## **Розділ I Теоретичні основи формування системи контролю поведінки працівників в організації**

### **1.1. Сутність та необхідність здійснення контролю в організації.**

Здійснення функції контролю починається тоді, коли керівники сформулювали цілі і завдання і створили організацію. Контроль дуже важливий, при успішному функціонуванні організації. Без нього починається безлад, і об'єднати діяльність будь-яких груп стає неможливим. Важливо і те, що вже самі по собі цілі, плани і структура організації визначають її напрям діяльності, розподіляючи її зусилля тим або іншим чином та направляючи виконання робіт. Контроль, таким чином, є невід'ємним елементом самої суті всякої організації. Це і дало підставу Пітеру Друкеру заявити: "Контроль і визначення напрямку - це синоніми".[1, 263] Люди є невід'ємним елементом контролю, як, втім, і всіх інших стадій управління. Тому при розробці процедури контролю менеджер повинен брати до уваги поведінку людей.

Звичайно, той факт, що контроль надає сильний і безпосередній вплив на поведінку, не повинен викликати ніякого подиву. Менеджери часто навмисно роблять процес контролю спеціально видимим, щоб збільшити вплив на поведінку співробітників і примусити їх направити свої зусилля на досягнення цілей організації.

Хоча більшість менеджерів добре знають про те, що процес контролю може бути використаний для позитивного впливу на поведінку співробітників, деякі забувають про можливість контролю викликати ненавмисні зриви в поведінці людей. Ці негативні явища часто є побічними результатами наочності дії системи контролю.[2,156]

Проблем, що виникають внаслідок впливу системи контролю, можна уникнути, створюючи осмислені та прийнятні стандарти контролю, встановлюючи двосторонній зв'язок, задаючи напружені, але досяжні стандарти контролю, уникаючи зайвого контролю, а також винагороджуючи за

досягнення заданих стандартів контролю. Поведінка людей, природно, не єдиний чинник, що визначає ефективність контролю. Для того щоб контроль міг виконати свою задачу, тобто забезпечити досягнення цілей організації, він повинен володіти декількома важливими властивостями.

Контроль є ефективним, якщо він має стратегічний характер, спрямований на досягнення конкретних результатів, гнучкий, своєчасний, простий і економічний.[3,247]

Коли організації здійснюють свій бізнес на зарубіжних ринках, функція контролю набуває додатковий ступінь складності.

Контроль у міжнародному масштабі є особливо важкою справою через велике число різних областей діяльності і комунікаційних бар'єрів. Результативність контролю можна поліпшити, якщо періодично проводити зустрічі відповідальних керівників в штаб-квартирі організації і за кордоном. Особливо важливо не покладати на іноземних керуючих відповідальність за вирішення тих проблем, які від них не залежать.[4,279]

Існує 3 основних види контролю, які схожі один з одним, тому що мають одну і ту ж мету: сприяти тому, щоб фактично одержувані результати були якомога ближче до запланованих. Розрізняються ці види контролю лише часом їх здійснення.[5,148]

#### Попередній контроль

Контроль ресурсів що надходять в організацію нагадує айсберг, більша частина якого, як відомо, прихована під водою. Деякі найбільш важливі види контролю даної організації можуть бути замасковані серед інших функцій управління. Так, наприклад, хоча і планування, і створення організаційних структур рідко відносять до процедури контролю, вони як такі дозволяють здійснювати попередній контроль над діяльністю організації. Цей вид контролю називається попередніми тому, що здійснюється до фактичного початку робіт.

Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація (не створення, а саме реалізація) певних правил, процедур і ліній поведінки. Оскільки правила і лінії поведінки виробляються для забезпечення виконання планів, то їх суворе дотримання - це спосіб переконатися, що робота розвивається в заданому напрямку. Аналогічно, якщо писати чіткі посадові інструкції, ефективно доводити формулювання цілей до підлеглих, набирати в адміністративний апарат управління кваліфікованих людей, все це буде збільшувати ймовірність того, що організаційна структура буде працювати так, як задумано. В організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових областях - по відношенню до людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Попередній контроль в області людських ресурсів досягається в організаціях за рахунок ретельного аналізу тих ділових і професійних знань і навичок, які необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків і відбору найбільш підготовлених і кваліфікованих людей. Для того щоб переконатися, що приймаються працівники опиняться в стані виконати доручені їм обов'язки, необхідно встановити мінімально допустимий рівень освіти або стаж роботи в даній області і перевірити документи і рекомендації, що подаються найманим.

Суттєво підвищити ймовірність залучення і закріплення в складі організації компетентних працівників можна також шляхом встановлення справедливих розмірів виплат і компенсації, проведення психологічних тестів, а також за допомогою численних співбесід з працівником у період перед його наймом. У багатьох організаціях попередній контроль людських ресурсів триває і після їх найму в ході курсу навчання. Навчання дозволяє встановити, що ж додатково слід додати і керівному складу, і пересічним виконавцям до вже наявних у них знань і навиків, перш ніж приступити до фактичного виконання своїх обов'язків. Курс попереднього навчання підвищує ймовірність того, що найняті працівники будуть працювати ефективно.[3,279-281]

У процесі попереднього контролю можна виявити і передбачити відхилення від стандартів у різні моменти. Він має різновиди: діагностичний і терапевтичний.

Діагностичний контроль включає такі категорії, як вимірювачі, еталони, попереджувальні сигнали і т.п., що вказують на те, що в організації щось не в порядку.

Терапевтичний контроль дозволяє не тільки виявити відхилення від нормативів, але і взяти виправні заходи.[6,173]

#### Поточний контроль

Як це власне впливає з його назви, поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт. Найчастіше його об'єктом є підлеглі співробітники, а сам він традиційно є прерогативою їх безпосереднього начальника. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення виникаючих проблем і пропозицій щодо удосконалення роботи дозволить виключити відхилення від намічених планів та інструкцій. Якщо ж дозволити цим відхиленням розвинутися, вони можуть перерости в серйозні труднощі для всієї організації.

Поточний контроль не проводиться буквально одночасно з виконанням самої роботи. Швидше він базується на вимірюванні фактичних результатів. Отриманих після проведення роботи, спрямованої на досягнення бажаних цілей. Для того щоб здійснювати поточний контроль таким чином, апарату управління необхідна зворотній зв'язок.[3,282]

Зворотній зв'язок , це дані про отримані результати. Найпростішим прикладом зворотного зв'язку є повідомлення начальника підлеглим про те, що їхня робота незадовільна, якщо він бачить, що вони роблять помилки. Системи зворотного зв'язку дозволяють керівництву виявити безліч непередбачених проблем і скоригувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення організації від найбільш ефективного шляху до поставлених перед нею завдань.[7,55]



Контроль за допомогою систем зворотного зв'язку не є винаходом теорії управління організаціями. Такі системи - одне з найбільш широко поширених явищ природи. Всі живі організми для того, щоб вижити, використовують системи контролю на базі зворотного зв'язку. Підтримка внутрішньої температури тіла не рівні 36,6 С досягається за допомогою автоматичної виключно складної системи контролю зі зворотним зв'язком.

Всі системи зворотного зв'язку (біологічні або організаційні) складаються з одних і тих же фундаментальних елементів і працюють на одних і тих же принципах.

Системи контролю зі зворотним зв'язком, що використовуються в управлінні, багато в чому схожі. Вони впливають на "входи", щоб досягти необхідних характеристик на "виході". "Входом" для організаційних систем зі зворотним зв'язком є всі види ресурсів: матеріальних, фінансових і людських. "Виходом" таких систем є товари або послуги. Більшість організаційних систем контролю зі зворотним зв'язком відносяться до відкритих, або незамкнених систем. Зовнішній для таких систем елемент - керівник-менеджер, регулярно впливає на цю систему, вносячи зміни, як в її цілі, так і у функціонування. В управлінні необхідні системи саме відкритого типу, оскільки на організацію здійснюють вплив дуже багато змінних величин.

"Відхилення, на які система повинна реагувати, щоб досягти своїх цілей, можуть викликатися як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. До числа внутрішніх чинників слід віднести проблеми, пов'язані зі змінними величинами: цілі, структура, завдання, технологія і люди. Зовнішні фактори - це все те, що впливає на організацію з навколишнього її середовища: конкуренція, прийняття нових законів, зміна технології, погіршення загальної економічної ситуації, зміни системи культурних цінностей і багато іншого. Цілком припустимо розглядати управління в основному як спробу забезпечити функціонування організації як системи з ефективним зворотним зв'язком, тобто як системи, що забезпечує вихідні характеристики на заданому рівні,

незважаючи на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Проте, хороше управління виходить далеко за рамки простого прагнення забезпечити статус кво і адекватно реагувати на виникаючі проблеми. Якщо організація не прагне адаптуватися і вдосконалювати свою діяльність, спочатку зайнявши активну позицію, вона навряд чи залишиться ефективною в довгостроковому плані".[5,156 - 157]

#### Заключний контроль

"При поточному контролі використовується зворотний зв'язок в ході проведення самих робіт для того, щоб досягти необхідних цілей і вирішити виникаючі проблеми перш, ніж це зажадає занадто великих витрат. У рамках заключного контролю зворотний зв'язок використовується після того, як робота виконана. Або відразу по завершенню контрольованої діяльності, або після закінчення певного заздалегідь періоду часу фактично отримані результати порівнюються з необхідними".[30,277]

Хоча заключний контроль здійснюється надто пізно, щоб відреагувати на проблеми в момент їх виникнення, тим не менше, на думку професора Вільяма Ньюмена, що спеціалізується з питань управління, він має дві важливі функції. Одна полягає в тому, що завершальний контроль дає керівництву організації інформацію, необхідну для планування у випадку, якщо аналогічні роботи передбачається проводити в майбутньому. Порівнюючи фактично отримані і були потрібні результати, керівництво має можливість краще оцінити, наскільки реалістичні були складені їм плани. Ця процедура дозволяє також отримати інформацію про проблеми що виникли і сформулювати нові плани так, щоб уникнути цих проблем у майбутньому. Друга функція заключного контролю полягає в тому, щоб сприяти мотивації. Якщо керівництво організації пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності, то, очевидно, що фактично досягнуту результативність треба вимірювати точно і об'єктивно. За словами Ньюмена, вимірювати результативність і давати відповідні винагороди необхідно "для того, щоб сформулювати майбутні

очікування про існування тісного зв'язку між фактичними результатами і винагородою".[3,283-285]

## **1.2. Формування системи контролю працівників**

Система контролю включає в себе наступні блоки:

- цілі контролю;
- методи контролю;
- принципи контролю;
- процес контролю.

Цілі контролю. Вони фокусуються навколо завдання забезпечення єдності рішення і виконання, а також попередження можливих помилок і недоробок. Конкретною метою контролю виступає, зокрема, завдання ефективного використання ресурсів організації. В обов'язковому порядку контролюють використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Методи контролю. "Основний метод контролю - це перевірка. Перевірка передбачає поєднання документального аналізу з вивченням справ безпосередньо на місці". [8,230]

За характером перевірки підрозділяють на масові, комплексні, вибіркові, разові. Вони бувають планові і позапланові.

Масові перевірки широко використовуються на практиці. Метою такої перевірки є детальне з'ясування стану справ та створення умов для оперативного усунення недоліків. "Для досягнення цілей масової перевірки вона повинна проводитися за заздалегідь розробленим планом і бути достатньо детально організована".[9,176]

Інший метод контролю - це спостереження. Цей метод є своєрідним комплексом цілеспрямованих дій, способом виявлення недоліків, прихованих резервів, значних тенденцій.

Серед методів контролю варто назвати такі як: обговорення звітів, ревізія, обстеження конкретних виробничих операцій і ряд інших.

Слід відзначити таку тенденцію в розвитку методів контролю. "На відміну від всієї системи управління, де розвиток йде в бік посилення ролі економічних методів, в реалізації функції контролю явно переважають організаційно-адміністративні чинники".[10,84]

Принципи контролю. Принципи являють собою щось стійке, що має неминуще значення. Принцип - це керівна ідея, начальства точка опори, відліку. "Принцип за своєю природою об'єктивний, за способом формулювання, виділення з об'єктивної реальності - він суб'єктивний".[25,113] Формулюється принцип розумовим, спекулятивним шляхом. Тому іноді принципи теж змінюються, образно кажучи "перевіряються на принциповість". Тому було б помилково вважати принципи контролю незмінними. Однак серед "керівних ідей" здійснення контрольних дій є такі, які і зараз відіграють значиму роль. Про них і піде мова.

По-перше, слід виділити принцип поєднання різних видів контролю. Оскільки об'єкт управління схожий, то й контроль повинен за структурою бути йому відповідним. Складність контролю розкривається через посередництво обліку різних площин контрольних процедур: тимчасових, змістовних, видових, функціональних, технологічних і т.д.

По-друге, контроль має здійснюватися в умовах необхідних публічності, гласності. Контроль, здійснений кулуарно має часто також "камерні" наслідки: реальних кроків щодо зміни ситуації не робиться. Причини тривіально прості: ні виконавці, ні керівники часто в такій ситуації не отримують інформації і знятих показниках.

По-третє, особливе місце серед принципів контролю займає вимога до забезпечення всеосяжного, повсюдного, постійного характеру контролю. При всій тональності контролю слід уникати дріб'язковості, того, що в народі називають "стояти над душею". Як забезпечити бажаний характер контролю і

уникнути негативних наслідків. Для цього треба всі управлінські функції замкнути на контроль. По-іншому це можна сформулювати як принцип універсальності контролю.

По-четверте, слід виходити з принципу координації контролю в управлінні. Це означає узгодження і встановлення доцільного співвідношення дій різних органів, які займаються контролем, їх структурних підрозділів та посадових осіб для досягнення цілей з найменшими витратами сил і засобів. Координація у контролі має свої особливості. Вона передбачає рівноправність і самостійність учасників спільних контрольних дій у межах їх повноважень і сфери компетенції.[11,215-216]

У роботах фахівців з теорії управління в якості одного з принципів аналізу управління організацією розроблений так званий аспектний підхід до процесу контролю. Виділяють, економічний, політичний, правовий, соціально-психологічний, організаційний та інформаційний аспекти.[28,196]

Економічний аспект розглядає його з характеристики ефективності. Ефективність контролю - це співвідношення досягнутого результату до мети або досягнення мети з найменшими витратами часу, сил і засобів. Ступінь ефективності тим вище, чим менше зусиль і коштів витрачається на досягнення позитивного результату. При цьому виникають два питання. По-перше, за якими показниками слід судити про витрати та результати. По-друге, виникає проблема пропорційності витрат і реальних результатів. У витрати контролю включають чисельність працівників, що беруть участь у ньому, витрати на відрядження, транспорт, тривалість перевірок, збір матеріалу і т.д.

Про результати контролю судять по змінах, які надходять після його проведення. При цьому увагу при оцінці ефективності контролю приділяють не лише окремим кількісним показникам, підходити до цього питання слід комплексно, з урахуванням і соціального ефекту. [12,176]

Чинники, що є основою - спонукальним мотивом для створення системи контролю працівників в організації:

- погіршення в порівнянні із подібним підприємствами економічних показників;
- поява нових або зміна цілей у склалися умовах функціонування;
- відсутність узгодження цілей;
- застарілі методи планування, калькуляції і аналізу, що не задовольняють менеджменту підприємства;
- відсутність методик обліку та аналізу, невідповідність вимогам як основи для відстеження діяльності та прийняття управлінських рішень;
- дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні.

При наявності одного або декількох перерахованих вище факторів найчастіше має місце ряд передумов впровадження системи контролю за напрямками: організація, продукція, закупівлі, персонал, обладнання, система інформаційного забезпечення та звітність.

Розглянемо детальніше персонал:

- сприйняття роботи як повинності, відстороненість особистих інтересів працівників від результатів діяльності компанії;
- невпевненість співробітників у завтрашньому дні.[13,201]

Предметом окремого аналізу є стан виробничого процесу і проходження замовлень в організації. Нерідко немає чітких правил і порядку прийому замовлення від клієнтів. На питання, хто відповідає за прийом замовлень, не можна одержати однозначної відповіді. На підприємствах часто відсутні єдина система заповнення формулярів і впорядкований документообіг. Це не дозволяє точно сказати, в якому стані знаходиться замовлення, відсутня система оперативного управління виконанням замовлень. У робочих місцях можуть лежати гори заготовок або готових деталей, що у всіх випадках призводить до зростання витрат на підприємстві в цілому.[14,125]

Процес впровадження починається з прийняття рішення про розробку системи контролю на підприємстві.

Аналіз зарубіжної та вітчизняної практики впровадження систем контролю показує, що не слід приймати рішення про розробку та впровадження системи контролю в умовах різкого погіршення основних показників діяльності підприємства.

Сприятливим моментом для початку побудови системи контролю є поява перших слабких сигналів про можливі ризики для перспективного успішного функціонування підприємства. Мова йде про внутрішні, так і зовнішні по відношенню до підприємства сигнали, що проявляються, як правило, в слабкопомітних тенденціях та ознаках.

Важливим чинником, який треба обов'язково враховувати при виборі моменту впровадження системи контролю, є наявність у підприємства достатньої кількості фінансових і людських ресурсів. Не секрет, що розробка і впровадження системи контролю коштує чималих грошей, тим більше цей процес реалізується із залученням зовнішніх консультантів.

Після того як прийнято рішення про розробку системи контролю та призначені виконавці, починається етап формування інструментальної бази контролю. На цій фазі ще рано говорити про початок впровадження контролю, правильніше вважати це початковим етапом створення служби контролю. Створення контролю не тотожне створення системи контролю на підприємстві в цілому.[15,365 - 366]

Перш ніж, впроваджувати інструменти контролю в практику менеджменту, необхідно їх розробити і адаптувати до конкретних умов підприємства. У першу чергу мова йде про розробку наступних інструментів:

- системи планування і бюджетування на підприємстві (оперативне і стратегічне планування);
- методів розрахунку витрат за видами, місцями виникнення та продуктів;
- системи звітності, орієнтованої на конкретних користувачів всередині підприємства;

- методики розрахунку ефективності інвестицій та поточної діяльності підприємства;
- методики аналізу відхилень планових і фактичних показників і т.п.[24,225]

Впровадження контролю на підприємстві має бути продемонстровано контролерами і повинні бути розроблені інструменти впровадження, а також переконати менеджерів у необхідності їх застосування у практичній діяльності.

Перелічимо основні ознаки впровадження контролю в поточну діяльність підприємства:

- чіткий і ясний мова представлення результатів діяльності аналізованих об'єктів;
- переконлива для менеджерів підприємства інтерпретація результатів діяльності їх підрозділів;
- поява у контролерів певної незалежності та елементів наполегливості в аргументації;
- прояв з боку менеджерів доброзичливою і довірчого ставлення до контролерів;
- готовність до співпраці та комунікацій.[22, 301]

Як правило, фаза впровадження контролю протікає досить довго: 2-3 роки. Тривалість фази впровадження і вживання багато в чому залежить від ступеня розуміння важливості і бажання з боку вищого керівництва підприємства мати систему.

Для багатьох підприємств настання фази в розвитку впровадження контролю - ймовірна, але ще досить віддалена перспектива. Проте аналіз практики контролю дозволяє виділити деякі ознаки настання фази росту:

- контролер виступає в якості лідера і модератора при формуванні рамок показників діяльності підприємства на плановий період;
- контролери освоюють нові сфери діяльності на підприємстві, наприклад контроль поширюється у функціональних підрозділах: виникає контроль маркетингу, контроль логістики, контроль НДР і ДКР тощо;



- налагоджується співпраця з вищими менеджерами при розробці довгострокових цілей підприємства;
- в рамках служби контролю з'являються підрозділи стратегічного контролю.[16,174 - 175]

Функції, завдання та інструментарій контролю постійно доповнюються та вдосконалюються відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Звичайно, на більшості вітчизняних підприємств, що знаходяться на початкових фазах розробки та впровадження контролю, завдання останнього зводяться до створення і апробація методик обліку витрат і результатів у різних аспектах діяльності підприємства. Окремі підприємства вже практично пройшли етап створення системи управлінського обліку і знаходяться в стадії розробки інструментарію для планування і бюджетування. Проте ще рано говорити про те, що контролери на вітчизняних підприємствах стали рівноправними партнерами менеджерів.[17,259]

### **1.3. Забезпечення ефективності контролю працівників в організації**

Для забезпечення досягнення цілей організації, система контролю повинна мати такі властивості:

1. Функція контролю набуває додатковий ступінь складності, коли організації здійснюють свій бізнес на зарубіжних ринках. У випадку виходу на міжнародний рівень кількість цілей у підприємницькій діяльності значно збільшується, тому контроль здійснювати важче. Менеджери повинні не тільки встановлювати стандарти, вимірювати результативність і вживати коригувальні дії для свого бізнесу всередині країни, але й здійснювати аналогічні операції для свого міжнародного бізнесу. Очевидно, що чим більше їх глобальний бізнес, тим важче здійснювати функцію контролю.

2. Кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, виявити проблеми і встановити стандарти, а в тому, щоб вирішити завдання,

що стоять перед організацією. Проведення вимірювань і оповіщення про їх результати важливо тільки як засіб досягнення цієї мети.

3. Однією з характеристик ефективності контролю є економічність. Ніколи не слід забувати, що витрати, що здійснюються організацією, повинні приводити до збільшення її переваг і доходів. Витрати повинні наближати організацію до поставлених цілей. Таким чином, якщо сумарні витрати на систему контролю перевершують створювані нею переваги, організації краще не використовувати цю систему контролю взагалі або ж ввести менш ретельний контроль.[21,312] Звичайно для того, щоб визначити реальне співвідношення витрат і прибутку для системи контролю, необхідно розглядати як довгострокові аспекти, так і короткострокові. Якщо існує будь-яке тверде правило контролю, який коштує більше, ніж він дає для досягнення цілей, не покращує контролю над ситуацією, а спрямовує роботу по хибному шляху, що є ще одним синонімом втрати контролю.

4. Контроль повинен бути своєчасним. Своєчасність контролю полягає не у виключно високій швидкості або частоті його проведення, а у часовому інтервалі між проведенням вимірювань або оцінок, який адекватно відповідає контролюваному явищу.

5. Для того, щоб бути ефективним, контроль має мати стратегічний характер, тобто відображати загальні пріоритети організації і підтримувати їх. Відносна складність оцінки будь-якого виду діяльності в кількісному вигляді або вимірювання її результативності за принципом «витрати - ефект» ніколи не повинна служити критерієм для рішення - чи потрібно вводити механізм контролю.[20,134] Діяльність в галузях, які не мають стратегічного призначення, не слід вимірювати дуже часто і про отримані результати можна нікому не повідомляти до того часу, коли відхилення від стандарту не стануть надто великими.

6. Щоб бути ефективним, контроль має відповідати контролюваному виду діяльності. Він повинен об'єктивно вимірювати й оцінювати те, що дійсно

важливо. Непридатний механізм контролю може скоріше маскувати, а не збирати критично важливу інформацію.

7. Як правило, ефективний контроль - це найпростіший контроль з точки зору тих цілей, для яких він призначений. Найпростіші методи контролю вимагають менших зусиль і більш економічні. Надлишкова складність веде до безладу, що є синонімом втрати контролю над ситуацією.

8. Якщо щось непередбачене можна спрогнозувати, то контроль стає непотрібним. Контроль, як і плани, повинен бути достатньо гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються.[18,184;19,202]

Отже, якщо будь-яка організація буде дотримуватись цих принципів ефективного контролю, вона забезпечить себе від помилок і зайвих витрат і забезпечить собі стабільне і довготривале функціонування.

## **Розділ II. Аналіз системи контролю поведінки працівників на прикладі кав'ярні «Coffy»**

### **2.1. Організаційна, економічна та фінансова характеристика підприємства.**

ТОВ «Найт» утворилося в 2019 р. Першим підприємством ТОВ «Найт» стала невелика, затишна кав'ярня, яка відкрилася 11 серпня 2020 р.

Для Києва це підприємство було першим у своєму роді. До «Ароми» в місті не існувало закладів, що працюють з 8 ранку і готують каву та кондитерську продукцію дійсно високої якості. Рішення встановити кав'ярні саме такі ранні години відкриття виправдало себе в перші ж місяці: досить швидко сформувався певний відсоток відвідувачів, які протягом ось уже чотирьох років щоранку заїжджають у «Coffy» випити чашечку еспресо. В основному це успішні підприємці, члени міської адміністрації, менеджери вищої та середньої ланки. Також однією з пріоритетних задач при відкритті кав'ярні було ознайомлення жителів міста з культурою споживання кави та кавових напоїв. Для цих цілей було встановлено саме високоякісне обладнання, закуповуються ексклюзивні кавові суміші і постійно підвищується рівень професіоналізму фахівців з приготування кави - бариста. Кав'ярня стала настільки популярна в місті, що тепер без попереднього замовлення столика потрапити туди практично неможливо.[20,1-2]

Кав'ярня «Coffy» - це невеликий затишний заклад в центрі міста Харкова, яке протягом уже чотирьох років залишається одним з найпопулярніших місць відпочинку і ділових зустрічей. Відкриття закладу відбулося у серпні 2020р. Години роботи кав'ярні незвичайні для підприємств харчування міста - з 8.00 до 23.00, але незважаючи на це, практично відразу виділився певний сегмент гостей, які заїжджають у «Coffy» саме вранці, щоб випити чашечку кави перед початком робочого дня.

Торгова площа кав'ярні невелика - два зали і 56 посадочних місць, тому столики в основному бронюються заздалегідь. Меню досить обмежено і

включає в себе всього лише кілька позицій салатів, млинчики, сендвічі, піцу і асортимент сніданків. Основний акцент робиться на еспресо - меню, чайну карту і кондитерку.

В якості додаткового дозвілля гостям пропонується свіжа преса, журнали і плазмовий екран з показом «Fashion TV» і новин бізнес каналу зранку. Також у вихідні дні у вечірній час в кав'ярні у рамках проекту «Live set» відвідувачі можуть спостерігати за грою одного з кращих ді-джеїв Києва - Dj Xmara. Запрошення ді-джея для роботи в «Coffy» також було інноваційним для підприємств громадського харчування міста.

В якості спеціального пропозиції на суд гостей виноситься «кави дня» і святкове меню в такі дні, як Новий рік, 1 травня, 8 березня і ін.

Постійним гостям передбачені 10% і 20% дисконтні картки. Середня сума чека на даний момент складає 100-150 грн. на одну людину без спиртного.

На сьогоднішній день у кав'ярні працюють 33 людини, з них: старший офіціант (2чол.); офіціант (10чол.); старший бармен (1чол.); бармен (6чол.); старший кухар (1чол.); кухар (6чол.); кухар-піщеріст (2чол.); прибиральниця (2чол.); кух. робітники (3чол.). Робота проводиться по змінах 3 через 3 дні, всього щодня на зміну виходять 16 людей.

У наведених нижче таблицях розкривається фінансовий стан підприємства, а саме: заробітна плата співробітників, основні статті витрат і таблиця фактичної виручки, складена на основі документів підприємства.

Таблиця 2.1

### Заробітна плата співробітників

<b>Посада</b>	<b>Кількість осіб</b>	<b>Оклад тис. грн.</b>	<b>Сума тис. грн.</b>
Менеджер	1	9500	9500

Старший офіціант	2	7500	15000
Офіціант	10	6500	65000
Старший бармен	1	7000	7000
Бармен	6	6000	36000
Старший кухар	1	7000	7000
Кухар	6	6000	36000
Повар-піццеріст	2	7000	14000
Прибиральниця	2	4500	9000
Кух. працівниця	3	4500	13500
Разом	34	65500	212000

Таблиця 2. 2

### Структура витрат підприємства

<b>Постійні витрати</b>	<b>грн./міс.</b>	<b>Змінні витрати</b>	<b>% від обсягу виробництва</b>
ФОП	192000	Закупівля товару	68
Нарахування від ФОП	48768	Амортизація	2
Оренда	100000	Преміальні	13
Комунальні послуги	23000	Комунальні	

		послуги	11,7
		Адміністративні послуги	1,3
Разом	363768		96

Таблиця 2. 3

**Фактична виручка за 2020 рік**

№	Місяці	Виручка, тис. грн.
1	Січень	1378
2	Лютий	1296
3	Березень	1173
4	Квітень	1189
5	Травень	1243

Безперебійна робота кав'ярні та надання високоякісних послуг забезпечується грамотним управлінням адміністрації підприємства і продуманою політикою по відношенню до персоналу. Структура управління ТОВ «Найт» наступна:

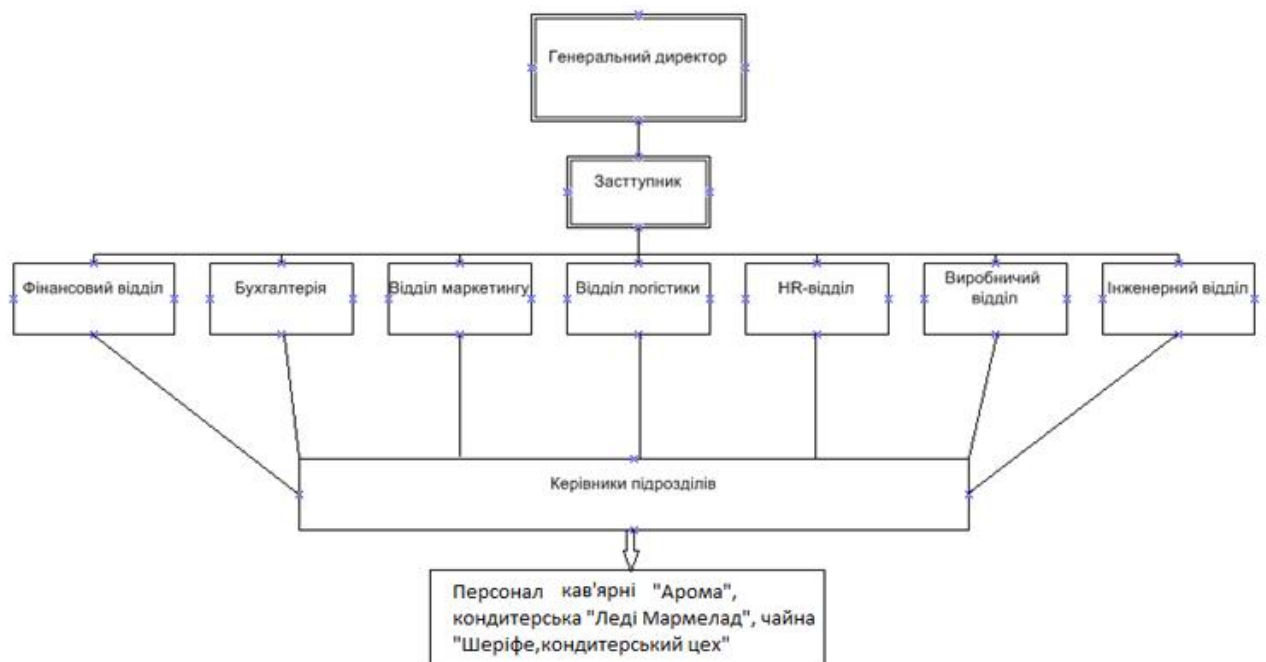


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Найт»

Як видно з рисунку 2.1., на підприємстві застосовується лінійна система управління: генеральному директору підпорядковується заступник, який організує роботу всього колективу. Підбір і навчання персоналу здійснює HR-відділ. Спочатку більшу частину колективу складали випускники містобудівного технікуму, а завдяки перспективі кар'єрного зростання багато з них зайняли управлінські посади - стали менеджерами. Відділ маркетингу займається дослідженням різних груп споживачів, їх потреб і можливостей розвитку та вдосконалення підприємства. Саме завдяки аналітичній роботі цього відділу і проведених опитувань серед постійних гостей «Ароми», були виявлені наступні дані:



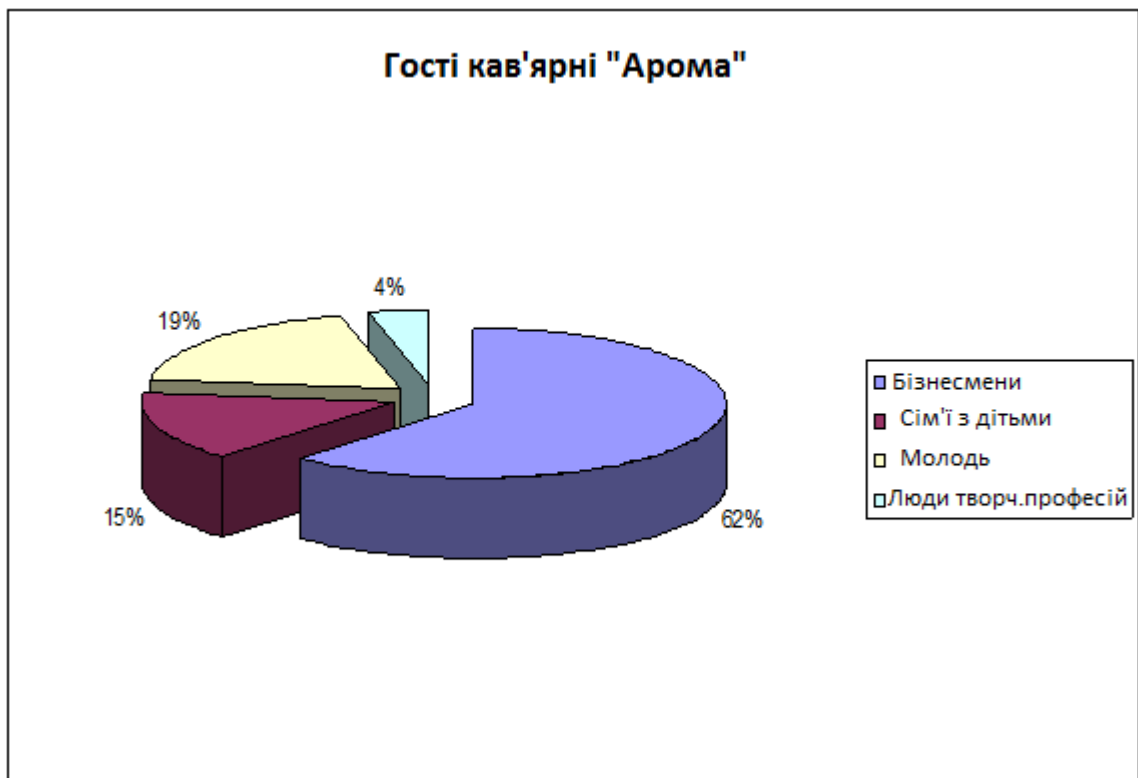


Рис. 2.2 Дослідження серед гостей кав'ярні «Coffy»

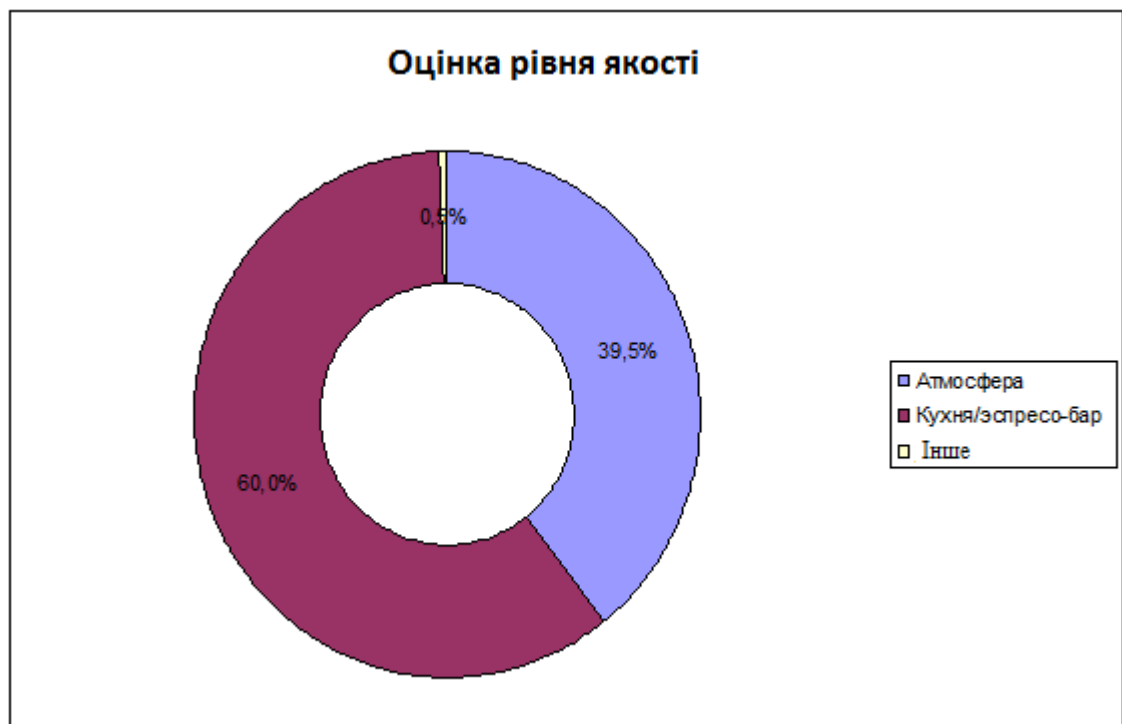


Рис. 2.3 Оцінка рівня якості обслуговування, гостями кав'ярні «Coffy»

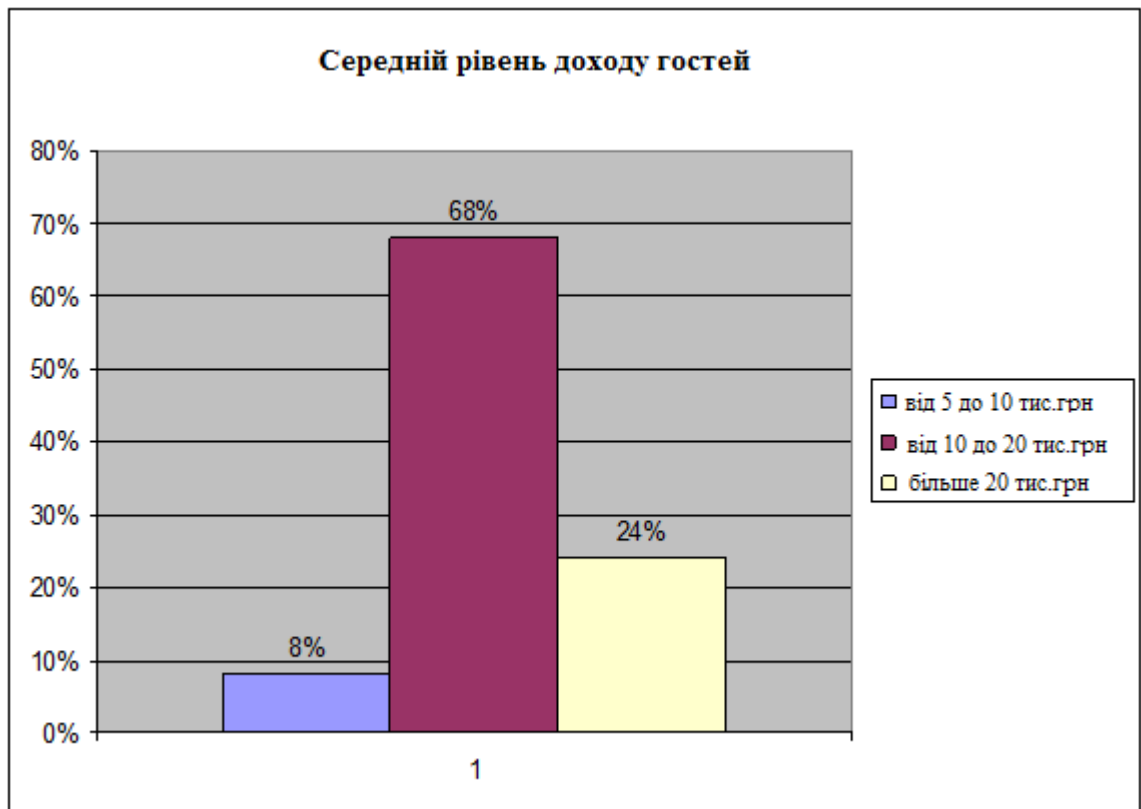


Рис. 2.4 Дослідження середнього рівня доходу гостей кав'ярні «Coffy»

Як видно з наведених вище діаграм і графіків, гостями кав'ярні в більшості своїй є успішні ділові люди міста (62%), люди середнього класу, що приходять з родинами (15%), активні молоді люди та дівчата (19%) та представники творчих професій (художники, дизайнери, ді-джеї та т. д.) (4%). Практично всі клієнти мають прибуток вище середнього (від 10 до 20 тис.грн - 68%). І, якщо говорити про причини, що спонукають приходити до кав'ярні знову і знову, то привабливість кухні і привабливість атмосфери заклади виявилися двома основними мотивами - 60% і 39,5% відповідно.

Таким чином, виходячи з маркетингового аналізу сильних і слабких сторін підприємства в цій главі, можливостей його розвитку і передбачуваних труднощів, можна сказати, що кав'ярня «Coffy» - саме по собі невеликий заклад з обмеженим меню і скромним інтер'єром. Популярним ж його робить постійно високу якість наданої продукції, індивідуальний підхід до потреб кожного гостя і бездоганний сервіс.

## 2.2. Політика підприємства щодо персоналу

Колектив підприємства можна порівняти зі спортивною командою, де від промаху одного гравця може повністю змінитися «хід гри». Дуже важливо, щоб кожен співробітник розумів, що він є важливою ланкою у довгому ланцюжку людей, які поєднані однією загальною метою. У ресторанному бізнесі неможливо працювати самому по собі, тільки сильна і згуртована команда може досягти цілей і блискучих результатів. За результатами досліджень HR-служба з'ясувала ряд факторів, які цікавлять працівника крім оплати праці:

- Психологічний клімат у колективі
- Традиції в організації
- Стиль керівництва
- Перспектива зростання, або її відсутність

Ці фактори дуже важливі, оскільки все будується на відношенні між співробітниками, на їх лояльності до свого закладу, дружелюбності, низької плинності кадрів.

Незважаючи на те, що підприємство ТОВ «Найт» відносно молоде, в ньому вже намагаються розвивати корпоративну культуру, впроваджувати програми для персоналу, щоб працівникам було цікаво і легко працювати.

Цілком природно, що людям краще працюється в сприятливій фізично і морально обстановці. Корпоративна культура широко поширена на західних підприємствах, переважно у великих мережах готелів, ресторанів. Їй приділяється дуже велика увага, оскільки подібні заходи і здатні розвинути корпоративний дух, створити думку про причетність до одного великої справи.

На підприємстві прагнуть створити сприятливу обстановку в колективі. Практикується індивідуальний підхід до кожної людини, а також різні заходи з мотивації і стимулювання персоналу:

- Кожен місяць вибирається найкращий співробітник, який нагороджується премією
- Періодично проводяться розіграші цінних призів від підприємства

- Проводяться корпоративні вечірки
- У працівників кондитерської є пільга на придбання кондитерських виробів: можливість брати три торта або 36 тістечок щомісяця
- Регулярно влаштовуються дегустації новинок: кондитерських виробів, коктейлів, нових сортів кави та чаю

#### Умови роботи

Працівники приймаються на роботу за контрактом. Контракт переукладається раз на півроку, рішення з продовження контрактів приймаються адміністрацією підприємства. Якщо співробітник вирішує звільнитися, то він зобов'язаний попередити про своє рішення за два тижні до передбачуваного відходу, щоб була можливість знайти заміну

Працівники несуть відповідальність за виконання стандартів якості обслуговування і виконання обов'язків, покладених на них посадовими інструкціями, правилами внутрішнього трудового розпорядку.

#### Випробувальний термін

Перед укладанням трудового контракту для співробітників встановлений випробувальний термін (від 1 до 3 місяців), з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. При незадовільному результаті випробування і невідповідності прийнятим стандартам, працівник звільняється від займаної ним посади.

#### Робочий час і його використання

Години роботи кав'ярні «Coffy» з 8-00 до 23-00, відповідно працівники повинні приходити на роботу в 7-30 і йти у 23-30.

Усі працівники зобов'язані дотримуватися свого робочого графіка, який складається менеджером. Будь-які зміни в графіку (перехід в іншу зміну, підміна один-одного) відбуваються лише за згодою менеджера

У разі виникнення будь-яких особистих проблем і неможливість вийти на роботу, попередити заздалегідь, щоб у менеджера була можливість знайти заміну. У разі захворювання, доцільно попередити менеджера, і з виходом на

роботу пред'явити лікарняний лист. Якщо співробітник знаходиться на лікарняному, то він повинен підтримувати зв'язок з менеджером. Якщо захворювання носить разовий характер, необхідно якомога раніше поставити менеджера в курс справи

#### Поширення внутрішньої інформації

Працівники не повинні розголошувати інформацію, що стосується підприємства, а саме: інформацію про прибуток, кількість продажів, технології приготування напоїв, особисту інформацію про співробітників підприємства.

#### Вирішення проблем

На підприємстві прагнуть створити таке середовище, в якій всі зв'язки між працівниками та адміністрацією залишаються відкритими. Заохочуються ідеї, пропозиції і рішення проблем по роботі. У процесі роботи між співробітниками виникають розбіжності, різні проблеми, тому тільки заохочуються звернення щодо вирішення тих, чи інших проблем або питань.

#### Прибирання

Співробітники зобов'язані стежити за чистотою та порядком у торговому залі, в міру необхідності надавати допомогу технічному персоналу. Раз на місяць проводиться генеральне прибирання заклади, кожен співробітник зобов'язаний прийняти участь у ній.

#### Зовнішній вигляд співробітників

- Значок з ім'ям (бейдж). Кожен співробітник, який перебуває в прямому контакті з гостем зобов'язаний носити бейдж на лівій стороні.
- Взуття. Взуття має бути встановленого зразка (біле, замшеве, без підборів, із закритою п'ятою й носом)
- Уніформа. Дбайливе ставлення, акуратна, чиста, випрасувана. Забороняється носіння уніформи в неробочий час. При звільненні співробітник зобов'язаний здати уніформу в хорошому стані і вигляді
- Нижня білизна. Нейтрального кольору
- Особиста гігієна

- Зачіска (якщо волосся довге-то повинно бути зібране в зачіску)
- Макіяж (обов'язковий, непомітний)
- Манікюр (недопустимі довгі нігті, яскравий лак, недоглянуті руки)
- Прикраси (допускається носіння годинників, обручки, ланцюжки. Все інше знімається.)
- Татуювання (неприпустимо демонструвати)
- Медичне обстеження. Кожен співробітник зобов'язаний мати медичну картку і своєчасно проходити обстеження і здавати аналізи. Співробітники з простроченими санітарними аналізами не допускаються до роботи до проходження необхідних аналізів.

Терміни проходження медичного обстеження:

- Флюорографія - 1 раз на рік
- Бак. аналіз - 1 раз на три роки
- Оглядовий кабінет - 1 раз на 6 міс.
- Сан. мінімум - 1 раз на три роки
- Обстеження на гельмінтози - 1 раз на рік[21,10]

#### Безпека

Всі співробітники зобов'язані пройти інструктаж з техніки безпеки і дотримуватися техніки безпеки. В екстрених випадках не піддаватися паніці, намагатися надати можливу допомогу.

При виявленні підозрілих пакетів і згортків ні в якому разі не брати їх у руки і негайно повідомляти про них менеджеру.

Усі працівники повинні дбайливо ставитися до майна підприємства.

Будь-яка річ, знайдена співробітником повинна бути передана менеджеру.

#### Дисциплінарні стягнення

Поряд з преміями та заохоченнями на підприємстві існує система штрафів, що застосовується за дисциплінарні стягнення з працівників.

#### Професійна підготовка

Той, хто хоче піднятися службовими сходами, незалежно від роду занять повинен прагнути постійно працювати, купувати більше навичок і практичного досвіду.

Неуважність та розслабленість неприпустимі в роботі. Хороший офіціант миттєво відгукується на потреби гостей, відмінний офіціант - вгадує їх. Потрібен значний досвід для того, щоб знати, відчувати, в якому стані знаходиться в даний момент обідній зал, і передбачати можливі події. Увага офіціанта завжди повинна бути зосереджена на роботі: потрібно оцінити, коли потрібно долити вина, коли прибрати зі столика, як координувати замовлення.

#### Ефективність

Прагнення, постійний пошук можливостей виконати ту ж роботу, витративши менше зусиль і отримавши кращий результат, - це і є ефективність. Час, зекономлений за рахунок хорошої організації праці, можна приділити тому, щоб краще обслужити гостя.

#### Переконливість

При появі гостей досвідчений офіціант може визначити їхню фінансову можливість, а за допомогою декількох питань - його основні переваги. Він вирішує, страви якого цінового діапазону запропонувати і порекомендувати чи щось понад звичайної «програми». Він керує процесом вибору страв, відводячи увагу гостей від одних позицій меню та залучаючи до інших, і робить це з максимальним тактом. Один гість відчує себе некомфортно, якщо йому запропонувати вино, занадто дороге для нього, інший - якщо занадто дешево. Досвідчений офіціант переконливий, він рекомендує страви та напої так, що у гостя виникає відчуття: йому пропонують найкраще і за найбільш підходящою ціною. Він буде тільки вдячний за таке «навіювання».

#### Командний дух

Проявляючи прихильність спільній справі і працюючи спільно з усім іншим персоналом підприємстві, офіціанти сприяють тому, що заклад сприймається гостями як надійна, варта довіри організація. Наприклад, ніколи

не слід у поясненнях з гостями звинувачувати кухню в тому, що замовлення затримано. Офіціанти, бармени та персонал кухні спільно працюють над досягненням однієї і тієї ж мети - принести задоволення гостям. Одним з проявів командного духу є відчуття власної значущості, володіння своєю професією. Офіціанти, що відчувають себе саме так, краще працюють на загальне благо.

### Ввічливість

Персонал ввічливий, готовий надати будь-яку послугу, коли це стосується зручності гостей. Повинно бути звичним, само собою зрозумілим відкрити двері, допомогти гостям розібратися зі стільцями, з речами, пальто, з загубленими предметами, усунути відблиски від джерел світла і від сонця, при необхідності відрегулювати гучність звучання музики. Коли гості запитують, де знаходиться певне приміщення (наприклад, туалет або гардероб), неввічливо вказувати пальцем. Правильно показати дорогу або дати прості рекомендації, як туди пройти. Слова ввічливості і прояв уважності повинні бути нормою і по відношенню до колег. Це покаже гостям, що чемність по відношенню до них - не удавана, не спосіб «вибивання грошей».

### Пунктуальність

Це одне з бажаних рис особистості для будь-якої професії і неодмінно враховується при прийомі на роботу. Завжди можна розраховувати на те, що обов'язкова людина виконає обіцяне і прийде на роботу без запізнь.

### Стриманість.

Добрий персонал – це скромний персонал. Зали для гостей - не місце для введення дозвільних бесід, прояви якихось видатних якостей, які не мають безпосереднього відношення до прямих обов'язків. Обслуговуючий персонал повинен розмовляти між собою тільки на ділові теми, про виконувану роботу. Якщо відвідувач сам не задасть питання, що виходить за рамки обслуговування, єдиним предметом обговорення з ним повинна бути тема страв, напоїв та їх подача. Це зовсім не завадить досвідченому офіціантові в потрібний момент



повідомити, що, наприклад, у зв'язку з майбутнім у країні або місті святкуванням намічаються певні додаткові послуги та розважальні заходи.

Тактовність.

Це природжена здатність говорити і робити правильно, вчасно, не заподіюючи образи чи незручності іншим. Така риса характеру, особливість поведінки важливі для кожного, що працює в сфері послуг. Всупереч розхожій думці тактовність можна виховувати і розвивати, якщо сам співробітник в цьому внутрішньо зацікавлений. Офіціантові іноді доводиться проявляти дипломатичність, залагоджувати проблеми, наприклад, між гостем і кухарем.

Відвідувач повинен бачити в офіціанті дійсно посередника між собою і закладом, але ні в якому разі не супротивника однієї зі сторін: він скоріше прийме удар на себе, ніж скаже: «цей кухар завжди помиляється» або «ніхто, крім вас претензій не висував». Офіціант відчуває, що означає це застілля для гостя: можливість розслабитися і відпочити, обговорити з товаришем важливу тему або просто попоїсти перед важливою справою.

Старанний офіціант постійно удосконалює у собі вищеописані риси поведінки, розглядаючи їх як необхідний інструмент у своїй роботі. Він також знає, що працює не поодиноці, будучи частиною команди, персоналу підприємства.

При підборі персоналу ресторатори звертають увагу на такі вроджені риси, як швидкість і комунікабельність. Якщо з офіціанта не витягнеш і пару слів, якщо він не може грамотно будувати свою мову і взагалі боїться спілкуватися з гостями, то це поганий офіціант. Такі зустрічаються дуже часто.

Комунікабельність - вроджена якість. Людина повинна бути спонтанною, вона повинна адекватно реагувати на будь-які, абсолютно несподівані дії гостя. Тільки така людина зможе в будь-який момент, навіть перебуваючи в стані легкого стресу, невимушено пожартувати.

Крім комунікабельності є ще одна важлива якість для офіціанта і для співробітників кухні - швидкість. Як би чудово офіціант не обслуговував, якщо він робить це повільно - це буде дратувати гостей і знижувати виручку.

Швидкість - теж вроджена якість. Не випадково, обираючи працівників на Русі, їм пропонували поїсти. Є навіть прислів'я: «швидко їси - швидко працюєш»

Всі ці вимоги необхідно знати не тільки співробітникам контактної зони, а й тому персоналу, який задіяний у виробничому процесі. Весь персонал повинен знати ці правила і дотримуватися їх.

Успіх закладу залежить не від унікальних стель, дорогих дзеркал, плазмових телевізорів. Він залежить від меню і від персоналу. Грамотне і уважне до деталей навчання персоналу необхідно в першу чергу для репутації та іміджу закладу. Ніякий шикарний інтер'єр і чудова кухня не змусять людей ходити в ті ресторани і кафе, де обслуговуючий персонал веде себе некоректно і не розуміє самих основ поняття «сервіс».

Найчастіше навчання відбувається за принципом: «вивчив пару позицій меню - іди в зал». Саме при такому підході гості часто стикаються з помилками офіціантів, а останні, у свою чергу, не мають достатніх знань і навичок, щоб вирішити конфліктну ситуацію. У результаті відвідувачі йдуть незадоволеними, а погана слава про заклад поширюється дуже швидко.

У кав'ярні «Coffy» навчання персоналу поділяється на дві частини: теоретичну і практичну. В основному посилене навчання отримують співробітники контактної зони, оскільки від якості роботи саме цих людей буде в кінцевому підсумку залежати враження відвідувача і його бажання знову зайти в заклад.

Для персоналу передбачені наступні лекції:

1. Підприємство ТОВ «Найт». Місія і філософія.
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
3. Професія «офіціант», індустрія гостинності.

- Історія професії.
- Вимоги до працівника сервісу.
- Стандарти обслуговування.
- Усмішка - необхідний елемент у роботі з гостем.
- Зовнішній вигляд офіціанта.
- Хода, жести, міміка.
- Розвиток і зародження індустрії гостинності.
- Індустрія гостинності - це позитивні емоції і відмінний відпочинок.

#### 4. Категорії гостей.

- Категорії гостей (виходячи з темпераменту і манери поведінки). Правильний стиль спілкування з гостем.
- Вікове співвідношення гостей.
- Максимальна кількість гостей за столами, проведення банкетів та інших заходів.

#### 5. Конфліктні ситуації.

- Конфлікти, причини їх виникнення, типові конфлікти.
- Методи вирішення конфліктів, як правильно вибрати тон і манеру розмови в спілкуванні з конфліктуючим і невдоволеним гостем.

#### 6. Товарознавство.

- Кава.
- Чай.
- Салати, сніданки, холодні закуски, піца.
- Десерти і кондитерські вироби.
- Алкогольні напої.
- Коктейлі на основі алкоголю.
- Б / а напої і коктейлі.

#### 7. Основні способи подачі страв і напоїв. Посуд, видатковий матеріал, текстиль.

- подача кави.
- подача чаю.

- подача хліба, сніданків, салатів, закусок, піци.
- подача алкоголю.
- подача десертів і кондитерських виробів.
- подача б / а напоїв та коктейлів.

#### 8. Основні правила сервіровки і обслуговування.

- вітання і розсаджування гостей.
- подача та ознайомлення з меню, прийняття замовлення.
- послідовність виносу страв і напоїв.
- прибирання брудного посуду зі столу.
- розрахунок відвідувача.
- підготовка столу до візиту нових гостей.

#### 9. Правила ведення телефонних розмов. Правила прийому замовлення по телефону.

#### 10. Правила техніки безпеки.

Як можна побачити з наведених вище даних, робота з співробітниками контактної зони буде проводитися більш ніж ретельно. Необхідно, щоб у результаті навчання кожен працівник торгового залу підприємства не тільки знав досконало всі нюанси і деталі спілкування з гостем але і володів умінням приносити позитивні емоції кожному відвідувачу.

Відповідно до даного плану навчання, всі предмети, кількість начитаних годин і відповідальних за навчання тієї чи іншої групи можна звести в наведені в додатку А.

Як видно з таблиць наведених в додатку А, програму навчання навіть на початковому, базовому етапі постаралися зробити максимально повною і такою що враховує більшість аспектів майбутньої роботи співробітників.

У списки лекцій, що були перелічені в додатку, не були включені лекції з історії підприємства, корпоративної культури та етики міжособистісного спілкування, оскільки вони будуть спільними для всіх груп навчання. Дані теми будуть і надалі викладатися всім майбутнім співробітникам компанії «Найт»,

незалежно від специфіки їх роботи. Таке рішення обумовлене тим, що найбільш повний контроль, сильна мотивація працівників підприємства і створення сприятливого психологічного клімату в колективі можливі тільки завдяки розвитку і підтримання певної корпоративної культури, заснованої на взаємній повазі співробітників і спільної командної роботи.

«Ми знаємо, що наша сила в команді, і що тільки разом з нашими співробітниками (колегами, як ми їх називаємо) ми можемо добитися успіхів і досягти поставлених цілей. Тому, ми намагаємося створити сприятливу обстановку в колективі на всіх наших підприємствах. Ми знаємо, що кожна людина-особистість, ми поважаємо своїх співробітників і намагаємося до кожного знайти індивідуальний підхід. Що ми робимо, щоб урізноманітнити «трудові будні»?

- Кожен місяць ми вибираємо кращого співробітника, який нагороджується грошовою премією або подарунком.

- Періодично проводимо розіграші цінних призів від підприємства.
- Проводимо корпоративні вечірки.
- Ми регулярно влаштовуємо дегустації новинок.

Для того, щоб співробітники відчували себе впевнено і спокійно під час роботи, ми проводимо різноманітні тренінги, розігруємо і розбираємо ситуації і проблеми, з якими співробітник може зіткнутися під час роботи. Крім того, ми відсилаємо на спеціалізовані виставки, конкурси і семінари наших кращих співробітників.

Наше підприємство швидко і динамічно розвивається. І на керівні посади на нові підприємства ми не наводимо людей «зі сторони», а призначаємо наших співробітників, які зуміли себе проявити.

Ми піклуємося про наших співробітників і намагаємося щоб їх ніщо не відволікало від робочого процесу.

- Ми надаємо безкоштовне 3-х разове робоче харчування;
- На кожному підрозділі встановлений кулер для холодної і гарячої води;

- Забезпечуємо уніформою;
- На кожен підрозділ видаються змивають і знешкоджують засобу;
- Організуємо розвезення наших співробітників по домівках, виділяючи на кожен підрозділ гроші на таксі;
- Проводимо навчання персоналу за спеціально розробленою фахівцями програмі;
- Кожен підрозділ забезпечується апаратами для вимірювання тиску, медикаментами;
- Забезпечуємо вітамінами і кисневими коктейлями;
- Оплачуємо медичні огляди;
- Забезпечує кімнати відпочинку необхідною технікою, посудом;
- Робимо косметичний ремонт.»

На підприємстві є кваліфікований спеціаліст з охорони праці. Адже правильно організована робота із забезпечення безпеки праці підвищує дисциплінованість працівників, що, у свою чергу, веде до підвищення продуктивності праці, зниження кількості нещасних випадків, збоїв устаткування та інших нештатних ситуацій, тобто підвищує в кінцевому підсумку ефективність всього підприємства. Завдяки налагодженій охороні праці співробітники відчують надійність, стабільність і зацікавленість керівництва в них.

### 2.3 Корпоративна культура як стримуючий або стимулюючий фактор у контролі поведінки працівників

У ресторанному бізнесі поняття «команда» і «командний дух» завжди грали особливу роль. Адже сфера сервісу та ресторанний бізнес зокрема засновані на людському факторі. Емоційне і моральне навантаження на працівників кафе та ресторанів набагато вище, ніж, припустимо, у бухгалтерів чи програмістів. Тому психологічного клімату в колективі компанія «Найт» приділяє пріоритетну увагу, адже якщо співробітнику приємно і комфортно

працювати, він буде приносити позитивні і радісні емоції всім відвідувачам закладу.

Корпоративна культура ТОВ «Найт» почала розроблятися з відкриттям кав'ярні «Coffy». Розуміння ведення цього виду бізнесу було, але це треба було чітко сформулювати, скласти проект по впровадженню в організаційної культури і її донести до кожного співробітника. Кав'ярня «Coffy» була першим закладом ТОВ «Найт», на якому була розроблена корпоративна культура, була вдало впроваджена і до цих пір дає свої успішні плоди. Корпоративна культура ТОВ «Найт» кав'ярні «Coffy» включає місію, філософію підприємства, девіз, кодекс поведінки, зобов'язання по відношенню до персоналу. З цими умовами знайомляться і працівники, які приходять влаштовуватися на підприємство.

Місія: «Бути лідером у наданні якісного та професійного сервісу, що відповідає світовим стандартам. Прищеплювати гастрономічну культуру і вгадувати бажання наших гостей ».

Девіз: «Якість та професіоналізм у всьому і завжди»

Основний принцип роботи: Кожен співробітник - цінна ланка нашої команди і тільки, діючи спільно, ми зможемо добитися блискучих результатів.

Що означає працювати в команді?

Навряд чи життя було коли-небудь таке просте, щоб окрема людина, діючи поодиноці, могла вирішувати найскладніші проблеми. Жодна людина сама по собі не може бути така ж розумна, як ми всі разом. Ми ставимо команду і головні завдання підприємства вище своїх особистих інтересів.

Філософія: Забороняється відповідь: «Це не мій обов'язок». Ми - це індустрія обслуговування, працюємо сім днів на тиждень. Ми відчуваємо велику гордість за репутацію нашого підприємства, яка частково довіряється і Вам. Ставтеся до цієї відповідальності з гордістю і повагою. Ми будемо намагатися зберігати ці високі стандарти сьогодні і в майбутньому.

Кодекс поведінки:

- Імідж підприємства ТОВ «Найт» - це наша честь і гордість.
- Шанобливе ставлення до колег - запорука успішної роботи.
- Трудовий колектив - наша загальна сім'я.
- Дотримання всіх норм і правил на підприємстві - основа блискучою ділової репутації.
- Повна довіра - найвищу відповідальність.
- Організуй себе самого: роби важкий звичним, звичне легким.
- Всі питання ми вирішуємо відкрито: розмови «за спиною»-доля слабких і заздрісних.
- У здоровому тілі - здоровий дух.

Зобов'язання по відношенню до підприємства:

- Бездоганна дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку.
- Чесність.
- Дисциплінованість.
- Працьовитість.
- Взаємовиручка.
- Шанобливе ставлення до роботи та колективу. [22,1-5]

Політика підприємства по відношенню до персоналу.

Як відомо: «Кадри вирішують все»! Ми з повагою ставимося до нашого колективу і цінуємо кожного нашого співробітника. ТОВ «Найт» орієнтовано на формування професійного і згуртованого колективу. Працюючи з нами співробітники можуть придбати:

Стабільність. Ми докладіємо всіх зусиль для того щоб підприємство було стабільним і наші співробітники працювали з нами протягом тривалого часу.

Навчання.

Ми індивідуально навчаємо кожного нашого співробітника, проводимо майстер - клас, відвідуємо виставки та семінари. Тому що запорукою успішної



роботи є грамотна, професійно підготовлена команда. Наші співробітники навчаються не тільки при вступі на роботу, але і протягом усього робочого часу.

Професійне зростання. Ми зацікавлені в професійному рості співробітників, які щиро люблять свою роботу, цілком і повністю поділяють цінності підприємства, прагнуть отримувати максимальну кількість знань про свою професію. Саме ці люди в майбутньому включені в команду менеджменту підприємства ТОВ «Найт».

Своєчасність. Ми докладасмо максимум зусиль, щоб бути обов'язковими по відношенню до колективу. Це має на увазі під собою і своєчасну виплату заробітної плати та допомог, і своєчасне виконання обіцянок.

Турбота про співробітників. На нашому підприємстві співробітникам надаються безкоштовні обіди, уніформа, розвозять по домівках.

Відпочинок і розваги. Ми намагаємося проводити яскраві корпоративні свята для наших співробітників два рази на рік (річниця ТОВ «Найт» і Новий рік). Відзначаємо Дні народження наших співробітників.

Взаємодопомога. Якщо у наших співробітників виникають проблеми, то менеджмент завжди готовий вислухати колег і, в міру можливості прийти на допомогу.

Наше золоте правило:

«Якщо Ви працюєте в атмосфері дружелюбності, взаєморозуміння, тепла, то результати Вашої роботи Ваше роботи будуть красивими і професійними.»

Група компаній ТОВ «Найт» вважає, для того щоб підприємство працювало відмінно, потрібно створити динамічну корпоративну культуру. Розробка корпоративної культури проходила довго, з'являлися труднощі у впровадженні, але професіоналізм і цілеспрямованість вищого керівництва зробили свою справу. В даний час кав'ярня «Coffy» славиться висококваліфікованим персоналом, бездоганним сервісом, стабільністю якості продукції, а також високим рівнем лояльності гостей до закладу. За статистикою, встановленої

відділом маркетингу, відомо, що 90% відвідувачів кав'ярні «Coffy» - це постійні гості, володарі дисконтних карт кав'ярні.

Такому ефективного результату послужила грамотно побудована політика по відношенню до підприємства.

У місті Харків, ТОВ «Найт» є престижною організацією, куди прагнуть працевлаштуватися випускники Середньо-спеціальних і вищих навчальних закладів.

### **Розділ 3. Обґрунтування напрямів вдосконалення системи контролю поведінки працівників в організації : зарубіжний досвід та вітчизняна практика**

#### **3.1 Розвиток культури організації як фактор забезпечення ефективності системи контролю поведінки працівників підприємства.**

В процесі нашого дослідження, ми вирішили створити приклад системи контролю поведінки працівників в організації, яка була б дієвою, та могла б виконувати всі функції системи контролю працівників. Дана система приведена нижче.

Все починається з відбору кадрів. Якщо не буде доброї селекційної системи то у майбутньому збільшиться потреба у системі контролю працівників. Для прикладу приведемо компанію Nucor, лідера сталеливарної продукції США (дохідність була у 5.16 разів вища за середній показник на ринку впродовж 15 років[23,45]), в якій, після приходу нового генерального директора , перший рік плинність кадрів була 50 %. Керівництво компанії шукало тільки старанних працівників які б поважали та любили компанію в якій вони працюють.

Наступним етапом є адаптація на робочому місці.

Коли в компанію приходять новий співробітник, то дуже важливо, щоб він якомога швидше адаптувався до нових для себе умов роботи, зрозумів і запам'ятав існуючі в компанії правила, її філософію, структуру і т.д. Від швидкості протікання даного «входження на посаду» та процесу адаптації залежить те, яку кількість часу і як його потрібно буде контролювати та як швидко новий співробітник вийде на пік своїх професійних можливостей. Таким чином, в інтересах компанії вилунути на якість процесу адаптації.

Може бути декілька різних шляхів сприянню процесу адаптації, серед яких є проведення лекцій для нових співробітників(як це використовується в кав'ярні «Coffy») та надання так званої пам'ятки співробітнику . Зараз детальніше зупинимося на документі відомому як «Пам'ятка співробітнику»,

яку спеціально створюють і вже використовують на практиці багато розвинених компаній.

Даний внутрішньокорпоративний документ, що отримується усіма «новобранцями», виконує декілька важливих функцій:

1. Допомога новим співробітникам в адаптації.
2. Презентація компанії. Внутрішньокорпоративний PR.
3. Створення позитивного мотиваційного фону.
4. Закріплення внутрішньоорганізаційних правил і передача їх новим співробітникам.
5. Надання важливої інформації, необхідної для успішної роботи і внутрішньофірмової комунікації.[29]

Розглянемо деякі розділи, які можуть бути в основі такого документа.

#### 1. Вітальне слово керівництва компанії.

Важливий пункт, від змісту якого багато в чому залежить подальше ставлення до керівництва та мотиваційний фон нового співробітника.

Ось один із прикладів такого звернення:

«Шановний колего! Ми раді вітати Вас в нашій компанії.

Упевнені, що вже в перші дні роботи ви відчуєте, що «Компанія» - це команда однодумців, які люблять свою справу і намагаються робити його краще за інших. Ми запрошуємо в «Компанію» кращих фахівців у своїй області, професіоналів, талановитих людей, яким цікаво працювати один з одним. У «Компанії» двері керівництва завжди відкриті для своїх співробітників. Якщо у Вас є пропозиції, нові ідеї, або Ви хочете поділитися своїми думками і турботами, - ми завжди Вам раді. Успішний розвиток компанії неможливо без успіху кожного з її співробітників. Ми допоможемо Вам досягти успіху разом з командою «Компанії».

## 2.Наша компанія.

У даному розділі повинна бути представлена яскрава презентація компанії, спектр її діяльності, її досягнення, визнання і нагороди, територіальний розмах (якщо с чим похвалитися і пишатися), місія і т.п.

## 3. Структура компанії і основні напрямки діяльності.

Допомагає новим співробітникам отримати необхідну інформацію про компанію, її відділах і керівництво. Особливо цей пункт важливий для великих, багатопрофільних компаній, що мають холдингову структуру,

## 4. Прийняті правила роботи.

Тут можна викласти всі прийняті в компанії норми і правила, що стосуються роботи, поведження з клієнтами і т.д.

У даному розділі варто згадати про те, що є комерційною таємницею і не підлягає розголошенню за межами організації або навіть за межами відділу.

Також тут варто згадати наступне:

- Організаційні моменти, що стосуються робочого дня;
- Основні нюанси прийому відвідувачів (правила використання переговорних кімнат і ін.);
- Використання засобів зв'язку, офісної техніки та службового транспорту;
- Замовлення канцелярських товарів, необхідних для роботи;
- Графік виплати заробітної плати, питання, що стосуються витрат на відрядження, обідів, відпустки, лікарняного і т.п.

## 5. Контакти.

Цей розділ має включати в себе всі необхідні імена та контактні телефони посадових осіб, з якими, напевно, доведеться контактувати новим співробітникам.

П'ять вищевказаних пунктів можуть допомогти новим людям швидше адаптуватися і орієнтуватися в рамках компанії.

Дані розділи - це «каркас», який компанія заповнює своїм унікальним вмістом з урахуванням своїх внутрішніх особливостей і потреб.

Варто також відзначити, що «пам'ятка співробітнику» - це синтез роботи фахівців двох важливих відділів: PR і HR. Кожен з цих відділів вносить важливий внесок у створення даного документа.

Для прикладу можна привести **корпоративний PR від Microsoft**

Моделювання успішних завжди дає свої плоди, в тому числі й у бізнесі. Корпорація Майкрософт піднесла урок іншим компаніям як потрібно робити власний PR на ринку праці.

У даному випадку мова йде про один он-лайн проект, спеціально призначений для залучення талановитих і висококласних фахівців.

Ядро сайту - історії, розказані людьми, що вже працюють в даній компанії. Кожен з оповідачів коротко розповідає про свою біографію і про те, що він отримує, працюючи тут.

В інших розділах сайту люди можуть познайомитися з різними мотиваційними схемами та можливостями, які існують в Майкрософт.

Судячи з усього, основне завдання розробки - донести до всіх талановитих людей думку, що Microsoft - це прекрасне місце для роботи кожної людини.

Деякі витримки з текстів:

«Ми розуміємо, що ми приймаємо на роботу не співробітників, а людей»

«Ми віримо у ваше бачення і допоможемо втілити його в реальність»

«Робіть те, що ви любите робити»

Красивий і сучасний дизайн сайту, грамотно написані мотивуючі тексти, презентація заохочень і стимулів, усміхнені люди з лав співробітників Microsoft - чудовий PR для знайомої практично кожному компанії.[24]

Вплив колективу . На підприємстві на працівника часто більший вплив здійснює не начальник, а колектив. Тому, для контролю поведінки працівників не обов'язково звертатися до бюрократичних норм тому, що в організації або відділі, колектив який чесно та старанно виконує свої обов'язки сам буде впливати на поведінку працівника. Приведемо приклад компанії Nucor, в якій працівники вигнали свого співробітника з цеху,

погрожуючи шматком розжареного металу, за те , що він був ледачий. Це є прикладом не тільки справжньої згуртованості колективу, а і справжньої поваги і любові до компанії, та виконуваної роботи.

Отже , підбиваючи підсумки, треба все ж таки зрозуміти , що ж об'єднує процедуру відбору кадрів, спосіб прискорення адаптації на робочому місці, кодекси честі та інші статутні документи підприємства в одне єдине ціле - це організаційна культура. Усі вищеназвані етапи є складовими формування особливої та унікальної для кожного підприємства організаційної культури. Вона діє на рівні всієї організації, що може проявлятися через використання товарів або послуг, що виробляє компанія(як це робиться на "Procter&Gamble"[30]), усіма її працівниками, або просто через повагу та любов до компанії працівник(прикладом є компанія Nucor або Google).

### **3.2 Корпоративна культура Google. Внутрішній та зовнішні погляди.**

Внутрішній погляд

З початку свого заснування компанія «Google Inc.» не потребувала складної системи контролю тому, що штаб її співробітників складався всього з 3-х чоловік. Але у міру свого розвитку та збільшення персоналу засновники компанії, а саме Сергій Брін та Ларрі Пейдж, були змушені виправляти становище. У результаті нашого дослідження ми виявили що вони створили систему контролю поведінки працівників, шляхом побудови, незвичайної, але дієвої, корпоративної культури, що дозволила їм контролювати своїх підлеглих у всіх сферах робочого часу.

Корпоративна культура Google

З моменту заснування в 1998 році компанія Google значно зросла, але ми як і раніше підтримуємо атмосферу невеликої фірми. Під час обіду практично всі приходять в кафе Google, сідають за будь-які вільні столики і вступають в захоплюючі бесіди з співробітниками з різних відділів. Наша непохитна

прихильність інновацій заснована на тому, що кожен працівник може відкрито висловлювати свої ідеї і особиста думка. Кожен вносить безпосередній внесок у роботу компанії, і один і той же працівник може виконувати відразу декілька обов'язків. Всі наші колеги розуміють, що вони однаково важливі для успіху компанії. І на зустрічах по п'ятницях ніхто не соромиться ставити прямі запитання Сергію або Ларрі, а під час волейбольного матчу розігравати хитру комбінацію проти начальника.

Наша політика найму відрізняється повною відсутністю дискримінації, а перевага віддається не стільки досвідченим, скільки здатним співробітникам. Наші офіси розкидані по всій планеті, а співробітники Google говорять на десятках мов, від турецького до телугу. Ці принципи дозволили створити команду, яка відображає аудиторію користувачів Google у всьому світі. У вільний від роботи час наші співробітники присвячують час своїм хобі: від велоспорту до дегустації вин, від польотів до гри в літаючу тарілку.

Компанія росте, і ми постійно шукаємо людей, які поділяють наше прагнення створити ідеальний інструмент пошуку та роблять це із задоволенням.

### Офіси Google

Будівля Googleplex, де розташовується штаб-квартира компанії, знаходиться в Маунтін-В'ю, Каліфорнія. На сьогоднішній день це один з безлічі офісів, розташованих по всьому світу. Всі офіси Google мають свої характерні риси, але є і схожість. Ось, наприклад, що можна знайти на робочих місцях співробітників Google:

Розташування та індивідуальність кожного регіонального офісу відображені в їх оформленні: в Буенос-Айресі це фрески, а в Цюріху - кабінки гірськолижних підйомників.

Велосипеди та самокати, щоб швидко переміщатися між місцями, де проходять наради, собаки, лавові лампи, масажні стільці і великі надувні м'ячі.



Наші співробітники зазвичай працюють у невеликих приміщеннях на кілька людей і дуже рідко - в окремих кабінетах.

Кожен співробітник Google має при собі ноутбук для програмування, читання пошти і для записів.

Настільний футбол і теніс, більярд, волейбольні майданчики, багата добірка відеоігор, піаніно, пінг-понг, спортзали, де проводяться заняття з йоги й танців.

Усілякі гуртки за інтересами: медитація, кіно, дегустація вин та танці сальси.

Здорове меню на обід і на вечерю в різноманітних кафе для всіх співробітників.

Буфети зі всілякої їжею і напоями допоможуть співробітникам Google відновити енергію для продовження роботи.[25;26]

### **Погляд ззовні**

Для людей, що потрапили до складу провідної американської компанії, безкоштовна їжа - один з багатьох мотиваційних аргументів. У Google ви безкоштовно можете віддати свої речі в пральню або хімчистку, попросити, щоб вам замінили масло і помити своє авто, попрацювати над своєю фігурою в спортзалі, відвідати додаткові заняття, сходити до масажиста чи перукаря, вивчити китайську, японську, іспанську та французьку мови та зарезервувати обід у консьержа. Хочете купити машину з гібридним двигуном? Компанія надасть вам \$ 5 тис. в рамках програми по захисту навколишнього середовища. Хочете запросити друга в Google? Google теж цього хоче, і якщо ваш друг підійде, ви отримаєте \$ 2 тис. У вас народилася дитина? Вітаємо! Ваш роботодавець надасть вам грошові компенсації на харчування дитини (по \$ 500 перші 4 тижні). Хочете завести нових друзів? Візьміть участь у щотижневій TGIF вечірці, де зазвичай проходять колективні ігри. Неважливо себе відчуваєте? У Google постійно чергують 5 лікарів, які будуть раді надати вам допомогу.

Більшість компаній Силіконової Долини надають своїм співробітникам перевезення на рейсових автобусах від місцевих залізничних станцій. Google, у свою чергу, перевозить своїх співробітників на автобусах обладнаних системами Wi-Fi.

Кімнати, де мами можуть погодувати своїх новонароджених дітей вже давно стали нормою в американському корпоративному середовищі. Google, надає новоспеченим мамам всі необхідні інструменти для зцідження, тому у співробітниць немає необхідності брати їх з дому.

Витрати компанії на співробітників і корпоративну середу з лишком окупаються за рахунок їх роботи, тому керівництво Google не залишає без уваги жодного члена своєї команди.

Навіть люди, ніяк не пов'язані з Google, люблять тут тинятися без діла. Компанія стала одним з спокійних місць у світовому круговороті, залучаючи до себе таких людей, як Михайло Горбачов, Маргарет Тетчер і нобелівського лауреата Мухаммеда Юнуса. «Якщо ви запитаете, навіщо ці люди приїжджають сюди ...», - каже 24-річний інженер Неха Нарула. «Я думаю, вони приходять до нас, щоб зарядитися позитивною енергією від динаміки Google».

Співробітники компанії, або «гуглери», як правило, позиціонують себе як найбільш цікавих людей на планеті. Запитайте будь-якого з них: «Чим ви займаєтеся в даний момент?» І ніколи не отримаєте відповідь, типу «продаю рекламні місця» або «пишу код». Вам дадуть відповідь: «Я в пошуку рішень з перетворення світової інформації до універсальної, доступну та корисну». Таким чином, вони цитують основну місію компанії.

Ще 8 років тому Google складалася всього з кількох людей, що працювали в гаражі. У 2006 році дохід компанії тільки за рахунок продажів склав \$ 10 млрд. Поточний мінімальний резерв компанії становить 35%, з них \$ 10,4 млрд. - готівкові кошти. Два роки тому сумарний дохід компанії становив \$ 85 млрд., а на сьогоднішній день ця цифра становить \$ 483 млрд.

Якщо оцінити всю перераховану вище інформацію, мимоволі виникає питання: «Чи впливає корпоративна культура Google на успіх і настільки приголомшливі результати?». Поставимо питання по-іншому: «Чи є Google кращим місцем роботи, тому що має запас у \$ 483 млрд., або запас у \$ 483 млрд. з'явився тому що Google - найкраще місце для роботи?»

Причини, з яких варто стати «гуглером»

На самому початку свого існування, Google представляв собою модель розширеного відділу інформаційних технологій в Стенфорді, в усякому разі, з цього виходили, Сергій Брін, Ларрі Пейдж і їх партнери. Сьогодні вони розподіляють співробітників по різних офісах і кабінетах із кабінками, і, навіть якщо б у компанії було більше вільного місця, вони б робили це точно так само. Вся справа в тому, що Ларрі Пейдж - студент «офісного потоку», завжди мріяв відновити те університетське середовище, в якій була написана перша пошукова машина Google.

Для засновників компанії було не складно переступити через основні правила та принципи створення традиційної компанії, адже вони ніколи не працювали в офісі повний робочий день. Стейсі Салліван, перший керівник HR відділу Google, розповідає, що співзасновники прийшли до неї на другий день її роботи (1999 рік) і запропонували перенести конференц-зал в центр служби турботи про дітей. У той час практично в кожного співробітника компанії було по двоє дітей. Хоча Салліван в кінцевому рахунку переконала їх у тому що, з-за деяких проблем, ці два місця не сумісні, вони подивилися на неї і сказали: «Чому б і ні?».

На сьогоднішній день кількість співробітників в Google перевищила 10 тис. осіб. Компанія володіє розширюються офісами в Бангалорі, Нью Йорку, Ірвіні (штат Каліфорнія) та інших містах, але сучасний кампус все ще схожий на університетський центр, хоча в цьому центрі кожна дитина може дозволити собі новий спорт кар.

Ще одне схожість з коледжем - нові «гуглери» («нуглери» - на сленгу Google). Це бідно одягнені інженери, як правило, великих розмірів, тому що мають доступ до безкоштовної їжі. Тут ви також можете знайти молодих людей, одягнених за останньою модою, - це співробітники відділів он-лайн продажів, люди з комп'ютерними мізками володіють Стендфордським дипломом MBA і «кванти» - математичні ботаніки, посилено працюють над створенням ефективної рекламної системи компанії. Якщо ви пройдете по коридору в 15 годин, то з великою ймовірністю зіштовхнетесь на кількох інженерів, які обговорюють нові ізотеричних алгоритми. За словами Деніса Хванга, вебмайстри і художника, а також автора всіх логотипів Google на домашній сторінці пошуковика, «інженери обговорюють технічні питання в коридорі, лише тому що в компанії немає кращого місця для обговорення цих питань».

Робота в команді - норма для Google, особливо при створенні великих проектів. Кейт Колман, 26-річний product manager Gmail, працює над новим секретним проектом, в якому бере участь 10 осіб. Вся команда працює у спеціально відведеному для цього конференц-залі, щоб не товпитися в своїх кімнатах і спокійно виконати завдання. Спокійна музика і шурхіт постійно бігаючих інженерів - звичний фон роботи компанії. Тут немає щоденних обов'язкових зборів, але команди, як правило, збираються, щоб обговорити насущні проблеми в період з 17 до 19 годин.

Рекрутери з Google методично наймають експертів на всі існуючі напрямки та надають необхідною кількістю рядових співробітників. Так, наприклад, Google прийняв у свої ряди Вінта Серфа - «батька» сучасного інтернету і Ларрі Бриллїанта, людини, який брав участь у створенні вакцини проти віспи і сьогодні очолює благодійне напрямком компанії. Насправді, спектр вакансій компанії набагато ширше, ніж може здатися на перший погляд. Так, наприклад, в Google є позиція позаштатного спостерігача. Одного разу Колман помітив, як його колишній викладач, професор Террі Виноград (відомий Стендфордський

дослідник проекту людського та комп'ютерного взаємодії) бродить по коридорах без діла і тепер Виноград у вільний від роботи час працює консультантом в Google та бере участь у засіданнях Колмана.

Прийшовши в компанію, всі інженери отримують копію програми Essential Java, написаної колишнім інженером компанії Sun Microsystems Джошуа Блоком. Блок потрапив у Google у 2004 році на позицію начальника відділу по роботі з Java архітектурою. Потім інженери Google купили мова програмування Python, а через рік в компанію прийшов його автор Гуїдо Ван Россум.

Корпоративна культура Google влаштована таким чином, що будь-яке питання всередині компанії може бути підданий дебатів в академічному стилі. Уявіть собі картину: ви заходите в No Name кафе в «піжамну день», і бачите Шеріл Сандберг, віце-президента Google. Вона виглядає так, як ніби тільки що встала з ліжка: на ній рожева фланелева піжама з зображенням ведмедів, що летять на космічних кораблях. У той же час поруч з нею сидить кілька інженерів, одягнених у нові смокінги. Таким чином, інженери висловлюють свій протест проти «піжамного дня».

Кілька сотень співробітників Google, потрапивши в компанію перед проведенням IPO, отримали статус «економічних волонтерів» і диплом «божевільний вибір». Вся справа в тому, що тоді Google проводив політику, яку довгий час практикувала компанія Microsoft: новим співробітникам пропонувалася заробітна плата, значно відстала від ринкових показників. Через деякий час зарплатна політика компанії змінилася, і Google став пропонувати новим співробітникам такі зарплати, від яких просто неможливо відмовитися. На сьогоднішній день, досвідчений інженер, що прийшов в компанію, може розраховувати на суму \$ 130 тис. на рік, не рахуючи додаткових премій та компенсаційного пакету. Що стосується новоспечених випускників МВА, то вони можуть розраховувати на \$ 80-120 тис.

HR демони Google на сьогоднішній день практично завжди перемагають у війні за таланти і з легкістю складають конкуренцію таким компаніям як Microsoft і Yahoo.

Нінья Ванг, 27-річний інженер компанії, що отримала \$ 1 млн. за успішну роботу над проектом з розробки комп'ютерних десктопів, каже: «Я люблю Google. Я внесла усіх відомих мені рекрутерів в «чорний список» мого телефону, і у мене навіть думки не було, щоб кудись піти. Але якщо я все-таки прийму рішення про звільнення, я відкрию власну справу ». Вейн Россінг, молодий віце-президент компанії заради роботи в Google закинула свою любов до астрономії, Пол Бухчейт, інженер, який завжди мріяв тут працювати, вже пішов у відставку (у 30 років), а Еван Вільямс, відомий засновник «Блогери», згодом, купленого Google, сьогодні розпочав роботу в новому стартапі.

Отже, повернемося до самого головного питання: «Чи є Google кращим місцем роботи, тому що має запас у \$ 483 млрд., або запас у \$ 483 млрд. з'явився тому що Google - найкраще місце для роботи?». На це питання немає однозначної відповіді. Google, Genentech або будь-яка інша подібна компанія в результаті все одно являє собою «вижимну машину» зі збереженням лояльності співробітників. Тут ви завжди зможете оцінити вплив вартості акцій на корпоративну культуру, але що робити, якщо в один прекрасний момент фінансовий резерв закінчиться або перестане наповнюватися?

Але, за словами Джефрі Пфедфер, професора Стенфорда, в цій ситуації є й позитивні моменти. Пфедфер, обідаючи з Ларрі Пейджем кілька років тому, зазначив, що співзасновник вже тоді замислювався над цією проблемою і дуже серйозно підходив до вирішення питання про корпоративну культуру.

Арт Левінсон, намагався провести паралель між Google і Genentech. «Що притягує людей в найкращі компанії? У першу чергу середовище. Звичайно, є і ще одна причина: тут я хлопець, який може дозволити собі добре поїсти, я завжди ходжу на збори членів правління Google, і я не їду з компанії до 10 години вечора, тому що я можу безкоштовно поїсти в компанії », - говорить він.

Отже ми прийшли висновку, що корпоративна культура Google є досить дієвою та стабільною системою контролю поведінки працівників тому, що компанія «доглядає» за своїми співробітниками, та створює найкращі умови для роботи, а підлеглим Сергія Бріна та Ларрі Пейджа, у свою чергу, залишається лише працювати.

## ВИСНОВКИ

Ми виявили що при визначенні політики підприємства по відношенню до персоналу потрібно враховувати такі фактори як: умови роботи, випробувальний термін, робочий час та його використання, поширення внутрішньої інформації, вирішення проблем, прибирання, безпека, дисциплінарні стягнення, професійна підготовка працівників, ефективність дій персоналу, переконливість, командний дух, ввічливість, пунктуальність, тактовність, що в сумі складають корпоративну культуру. При формуванні системи контролю поведінки працівників в організації потрібно суттєво зважати на людський фактор, потрібно, щоб дана система стимулювала працівників до ефективної роботи, а не просто робила певні обмеження при їх діяльності. Система має стимулювати працівників до творчого мислення, латерального, що може підвищити ефективність діяльності організації.

Також ефективна система повинна включати охорону праці та створення сприятливих умов на робочому місці, що полегшувало б дії робітників в організації.

Отже, якщо будь-яка організація буде дотримуватись цих принципів ефективного контролю, вона убезпечить себе від помилок і зайвих витрат і забезпечить собі стабільне і довготривале функціонування.

Розглядаючи теоретичні основи формування системи контролю поведінки працівників на підприємстві нами було з'ясовано, що:

- система контролю необхідна для боротьби з невизначеною ситуацією як внутрішньої, так і зовнішньої. Невизначеність: зміна законів, соціальних цінностей, технології, умов конкуренції та ін.



- система контролю попереджає виникнення кризових ситуацій. Функція системи контролю - це така характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скорегувати відповідно діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Будь-яка організація зобов'язана мати здатність вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей організації.
- контролем повинні займатися всі, від робітника до керівника, і лише самоконтроль кожного працівника на своєму робочому місці дозволяє досягти необхідної запланованої якості результату.
- ми визначили основні критерії ефективності системи контролю такі як стратегічна спрямованість, орієнтація на результати, відповідність справі, своєчасність, гнучкість, простота, економічність.

Проаналізувавши чинну систему контролю поведінки працівників на прикладі кав'ярні «Coffy», оцінивши організаційний, економічний та фінансовий стан підприємства ми можемо зробити наступні висновки:

- компанія «Найт» розробила для кав'ярні «Coffy» досить специфічну систему контролю поведінки працівників, яка, насамперед, концентрує свою увагу на догляді за своїми підлеглими (що включає в себе створення найкращих умов для праці та кодекси поведінки), та виокремленні системи цінностей та правил, що в свою чергу діє як система контролю поведінки працівників. Між усіма співробітниками існує тісний взаємозв'язок, що дозволяє їм контролювати один одного – така система контролю не потребує зайвих посад та витрат.
- що стосується політики підприємства щодо персоналу то ми виявили, що ТОВ «Найт» орієнтовано на формування професійного і згуртованого колективу та основними привабливими якостями для потенційних

працівників є стабільність, професійне зростання, своєчасність зарплати та преміальних, турбота про співробітників та взаємодопомога.

Обґрунтувавши напрями підвищення ефективності системи контролю поведінки працівників на підприємстві з урахуванням досвіду провідної ІТ-компанії сучасності «Google Inc.» ми зробили наступні висновки:

- система контролю поведінки працівників може складатися не тільки з правил та догляду компанії за діяльністю своїх працівників, а насамперед від бажання працівниками виконувати свої функції. Саме цьому аспекту у поведінці працівників приділили увагу засновники Google ще з самого початку свого існування - вони створили такі умови праці та корпоративну культуру в якій хотілося б працювати. Якщо ж деякі підлеглі не виконують своїх обов'язків, то на них починає впливати колектив – і згодом ситуація поліпшується. Однак, такі випадки поодинокі оскільки Google пропонує такі умови для праці, що навмисно позбавляти себе такого робочого місця людина не буде.

## Література:

1. Богиня Д. Трудовий менталітет в системі стратегічного розвитку України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2001. №7. С. 42–53.
2. Близнюк В.В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність). *Економіка і прогнозування*.- 2005. №2. С. 32-37
3. Чухно А.А. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика: твори у трьох томах. К.: НАН України, 2006. Т. 2. 512 с.
4. Грیشнова О.А. Людський розвиток: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2006. 308 с.
5. Дудкевич Я.М. Формування та використання людського капіталу (соціально-економічний аспект): Авторефер. дис. канд. екон. наук. К., 1997. 47 с.
6. Богиня Д.П, Грیشнова О.А. Основи економіки праці: Навч. Посібник. К.: Знання – Пресс, 2011. 313 с.
7. Лисак В. Ю. Зародження та розвиток концепції людського капіталу. *Формування ринкової економіки*. 2010. № 23. С. 48-55.
8. Хромов М. І. Сутність і особливості людського капіталу в системі соціально-економічних категорій. *Економіка і право*.2009. № 3. С. 140-145.
9. Gennaioli Nicola, Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer Human capital and regional development: NBER working paper. – Cambridge: National bureau of economic research, 2011, P. 1
10. Яворська Л. М. Особливості розвитку людського капіталу в трансформаційній економіці. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"* . Сер. : Економічна теорія та право. 2014. № 2. С. 108-117.

11. Сахненко О. І. Роль людського капіталу на шляху становлення економіки знань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2014. Вип. 150. С. 278-283.
12. Марцінковська О., Легкий О. Людський капітал та шляхи його відтворення. *Економічний аналіз*. 2014. Випуск 7. С. 310–312.
13. Крисанова Т. Н. Загальна модель аналізу вигід і витрат при інвестиціях в людський капітал. Харків: Фенікс, 2011. 298 с.
14. Бриндзя І. М., Река Г. В., Семеряк Ю. А. Людський капітал – основна складова інтелектуального капіталу URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=25660> (дата звернення 25.04.2021)
15. Кобилянко Т. В., Кошулаб Н. В. Інвестиції в людській капітал: основні особливості, проблеми та перспективи розвитку URL: <http://worldukraine.abwo.biz/?p=1746> (дата звернення 27.04.2021)
16. Кузьмичев С.М. Актуальные вопросы понимания человеческого капитала и его роль в современных экономических процессах. *Молодой ученый*. 2017. № 28. С. 63-64.
17. Змієнко М. О. Інвестування людського капіталу: сутність, значення та види. URL: [http://www.confcontact.com/20101008/8\\_zmienko.htm](http://www.confcontact.com/20101008/8_zmienko.htm) (дата звернення 12.04.2021)
18. Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРАНССЕРВІС» URL: <http://www.trans-service.com.ua/ru/kontaktyi/> (дата звернення 01.04.2021)
19. Танасійчук Ю. В. Теоретичні аспекти інвестування в людський капітал. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2017. Вип. 81(2). С. 342–348.
20. Гізело О.І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 1. С. 11—14.
21. Лайкер Д., Майкл Хосеус Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. Альпина Диджитал. 2012. С. 460

22. Rosenbluth H. Mausner B., Snyderman B. The motivation to Work. – NY.: Wiley, 1959, 157 p.
23. Шахно А.Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. *Науковий вісник УжНУ*, 2018. № 20. С. 139—143.
24. Сафонова В.Є Освітній ресурс як форма створення і накопичення людського капіталу URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2010\\_3/files/DU310\\_31.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_3/files/DU310_31.pdf) (Дата звернення 10.05.2021)
25. Guide on Measuring Human Capital. Prepared by the Task Force on Measuring Human Capital. – United Nations ECE/CES/2016/2/Add.2, Economic Commission for Europe, 2016, URL: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/consultationDocs/HumanCapitalGuide%20Global%20Consultation-v1.pdf> (Дата звернення 11.05.2021)

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.4

### Програма навчання для кухарів:

Предмет	Викладач	Кількість годин
Товарознавство	Шеф-кухар, Шеф-кондитер	20
Основи фізіології харчування, санітарії та гігієни	Шеф-кухар	20
Основи калькуляції та обліку	Шеф-кухар	14
Кулінарна характеристика страв	Шеф-кухар, Шеф-кондитер	30

Таблиця 2.5

### Програма навчання для барменів:

Предмет	Викладач	Кількість годин
Товарознавство	Бар-менеджер	20
Характеристика кави	Бар-менеджер	5
Характеристика чаю	Бар-менеджер	5
Алкогольна продукція	Бар-менеджер	10
Світові стандарти якості	Бар-менеджер	12

Контроль якості та зберігання продукції	Бар-менеджер	14
---	--------------	----

Таблиця 2.6

**Програма навчання для офіціантів:**

Предмет	Викладач	Кількість годин
Індустрія гостинності, Професія «офіціант»	HR-менеджер	10
Категорії гостей	HR-менеджер	6
Товарознавство	HR-менеджер	12
Основні способи подачі, сервіровка	HR-менеджер	10
Основні правила обслуговування	HR-менеджер	10
Правила т / б	HR-менеджер	4