

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу

Студента 3 курсу, 9 с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Закусіло
Анастасії
Миколаївни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Зікій
Наталія
Леонідівна

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

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Спеціалізація «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускн^у кваліфікаційну роботу студентів^і

ЗАКУСІЛО АНАСТАСІЇ МИКОЛАЇВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Формування організаційної культури кав'ярні «РОЛАВ», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад організаційної культури підприємства ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до формування організаційної культури кав'ярні «Ролав», міста Київ.

Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. МОНІТОРИНГ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КАВ'ЯРНІ «РОЛАВ», М. КИЇВ

- 1.1. Аналіз діяльності кав'ярні
- 1.2. Дослідження елементів організаційної культури кав'ярні «РОЛАВ»

РОЗДІЛ 2. ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КАВ'ЯРНІ «РОЛАВ», М. КИЇВ

- 2.1. Напрямки вдосконалення організаційної культури кав'ярні
- 2.2. Розробка мотиваційних заходів кав'ярні «Ролав»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	Факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	29.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	07.10.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	17.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	18.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	06. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	12.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	16.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	18.01.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	26.01.2023 р.
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до Розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц .

прізвище)

(підпис)

Н.Л. Зікій

(ініціали,

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

прізвище)

(підпис)

А.М. Расулова

(ініціали,

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

А.М. Закусіло

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Закусіло А.М. виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Формування організаційної культури кав'ярні «Ролав», м. Київ» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою зроблено моніторинг діяльності кав'ярні «Ролав», визначено та охарактеризовано основні елементи організаційної культури підприємства.

На основі аналізу організаційної культури закладу визначено основні цінності підприємства, які спрямовані на створення комфортних умов праці для працівників та формування якісного обслуговування споживачів, що в цілому формує позитивний імідж суб'єкта господарювання.

За результатом проведеного аналізу запропоновано напрямки вдосконалення організаційної культури підприємства та розроблено мотиваційні заходи для працівників кав'ярні.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

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

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи



Н.Л. Зікій

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Закусіло А.М.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

(підпис)

А.М. Расулова

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

(підпис)

М.Г. Бойко

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. МОНІТОРИНГ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КАВ'ЯРНІ «РОЛАВ», М. КИЇВ.....	10
1.1 Аналіз діяльності кав'ярні	10
1.2 Дослідження елементів організаційної культури підприємства ресторанного бізнесу	16
РОЗДІЛ 2. ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КАВ'ЯРНІ «РОЛАВ», М. КИЇВ.....	32
2.1 Напрямки вдосконалення організаційної культури кав'ярні.....	32
2.2 Розробка мотиваційних заходів кав'ярні «Ролав»	35
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. Останніми роками значно посилилася критика традиційних систем моніторингу поведінки працівників, головним чином через те, що вони надто зосереджуються на фінансових показниках у процесі створення підприємства. У цьому випадку керівництво закладів стикаються з проблемою створення системи контролю за поведінкою працівників. При створенні системи контролю поведінки працівників важливо вирішити, який метод використовувати – систему бюрократичних правил і процедур, корпоративну культуру чи автоматизовану систему контролю поведінки працівників. Для цього важливо обрати правильний напрямок.

Рівень дослідженості теми. Питанням формування організаційної культури у ресторанному бізнесі приділено увагу таких іноземних авторів як: Котлер Ф., Д. Аакер, Ф. Райхельд. Наукові розробки, присвячені дослідженню формуванню організаційної культури на підприємстві, а саме у ресторанно-готельному бізнесі, належать таким вітчизняним науковцям, як Зозульов О. В., Ілляшенко С. М., Солнцев С. О., Юдіна Н. В., Малхотра Н. К. Однак, стверджувати про цілковите вирішення питання, навіть за наявності значної кількості наукових розробок, не можна. Це ще раз підкреслює актуальність та важливість теми дослідження.

Метою роботи є розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад організаційної культури підприємства ресторанного бізнесу.

Для досягнення цієї мети передбачається реалізація таких **завдань**:

- зробити аналіз діяльності кав'ярні;
- дослідити елементи організаційної культури закладу;
- розробити напрямки вдосконалення організаційної культури кав'ярні;
- визначити ефективність впровадження запропонованих організаційних заходів в діяльність кав'ярні «Ролав».

Предметом дослідження є методичні та практичні підходи до формування організаційної культури кав'ярні «Ролав», міста Київ.

Об'єктом даного дослідження є процес формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для вивчення цієї теми використовуються такі методи, як індукція (від загального до конкретного), дедукція (від окремого до загального), абстрагування (виокремлення несуттєвих аспектів і характеристик теми дослідження) – для моніторингу діяльності кав'ярні. Емпіричне дослідження застосовувалось в другому розділі при розробці напрямків удосконалення організаційної культури підприємства. Для проведення дослідження також були використані такі загальнонаукові методи, як аналіз, синтез, моделювання. Серед спеціальних методів спостереження – глибинне інтерв'ю, опитування, кабінетні дослідження. При аналізі та обробці даних використовували програмне забезпечення MS Excel та статистичні методи.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність ресторану «Ролав» та матеріали з соціальних мереж закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для впровадження розроблених напрямків у діяльність підприємств ресторанного господарства. Результати дослідження можуть бути використані для вирішення проблем, пов'язаних з формуванням організаційної культури підприємств, що працюють у сфері HoReCa. Спираючись на те, що під час проведення дослідження був застосований аналітичний інструментарій, можемо зробити висновок, що компанія «Ролав»

може взяти до уваги результати проведеного дослідження для застосування у практичній діяльності закладу.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 23 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 62 стор., на яких представлено 6 таблиць, 4 рисунки та 2 додатки.



РОЗДІЛ 1

МОНІТОРИНГ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КАВ'ЯРНІ «РОЛАВ», М. КИЇВ

1.1. Аналіз діяльності кав'ярні

ТОВ «Ролав» започаткувало свою діяльність в 2019 р. Першим підприємством ТОВ «Ролав» стала невелика, затишна кав'ярня, яка відкрилася 11 серпня 2020 р.

Для Києва це підприємство було першим у такому форматі. До «Ароми» в місті не існувало закладів, що працюють з 8 ранку і готують каву та кондитерську продукцію дійсно високої якості. Рішення про встановлення саме таких ранніх годин відкриття виправдало себе в перші ж місяці: досить швидко сформувався значний відсоток постійних відвідувачів, які протягом ось уже 3 років щоранку відвідують «Ролав», щоб насолодитися еспресо.

Основними споживачами закладу є 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. Тому в операційній діяльності закладу використовується лише високоякісне обладнання, закупаються 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, с. 110].

Кав'ярня «Ролав» – це невеликий затишний заклад на лівому березі Києва, яке протягом уже 3 років залишається одним з найпопулярніших місць відпочинку і ділових зустрічей.

Торгова площа кав'ярні невелика – дві зали, місткість яких складає 56 осіб, тому столики в основному бронюються заздалегідь. Меню досить обмежене 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, 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 діджеїв Києва – Dj Xmara. Запрошення діджея для роботи в «Ролав» також було інноваційним для підприємств громадського харчування міста.

В якості спецпропозиції для гостей є «кава 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 одного відвідувача без спиртного.

Компанія застосовує лінійно-функціональну організаційну структуру (зображено на рис. 1.1). Основою служать функціональні підрозділи, які можуть самі віддавати розпорядження ланкам, що стоять нижче, але не по всім, а по обмеженому колу питань, які визначаються їх функціональною спеціалізацією [6]. Рациональне поєднання двох моделей: лінійної і функціональної зумовлює більш сталі взаємозв'язки та їх ефективність. Демократичний стиль керівництва кав'ярні – явище, коли керівник, наприклад старший бариста, розподіляє роботу між працівниками, делегуючи їм високий ступінь свободи. Головний обов'язок керівника – вирішувати важливі питання діяльності підприємства, інші працівники виконують рутинну роботу.

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



Рис. 1.1. Організаційна структура управління ТОВ «Ролав»

Джерело: сформовано автором на основі даних кав'ярні «Ролав»

У наведених нижче таблицях (табл. 1.1, 1.2) розкривається фінансовий стан підприємства, а саме: заробітна плата працівників, основні статті витрат і таблиця фактичної виручки, складена на основі фінансової звітності підприємства.

Базовою стратегією ціноутворення компанії залежно від співвідношення «ціна-якість» є стратегія завищеної ціни, що полягає у високій ціні на товар при середній якості продукту [1].

Таблиця 1.1

Місячний фонд заробітної плати працівників кав'ярні «Ролав»

Посада	Кількість осіб	Розмір заробітної плати, грн	Загальна сума, грн
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	-	212000

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця 1.2

Динаміка основних показників діяльності кав'ярні «Ролав» за 2019-2021 рр.

Основні показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Реалізовано продукції(виключно напої), тис. порцій	7,95	8,01	7,802
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	47,736	48,078	46,812
Сума матеріальних витрат, тис. грн.	35,294	38,755	38,147
Чистий дохід, тис. грн.	15,503	16,807	14,321
Чистий прибуток, тис. грн.	7,2	8,1	5,8
Рентабельність продажу, %	46,4	48,3	40,6

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Ціна на продукцію компанії однакова для всього населення України. Стратегія дала змогу закладу звести до мінімуму витрати на етапі впровадження та розширити свою мережу по всій Україні.

Щодо принципів, підприємство дотримується принципу зв'язку ціноутворення із загальною політикою підприємства і ринковою кон'юктурою: ціна на товар компанії має бути узгоджена з стратегією розвитку підприємства і відповідати цінам конкурентів та запитам споживачів на ринку [1, с. 35]. Підприємство використовує прямий метод збуту продукції, тобто не використовує посередників для руху товару від виробника до споживача.

Безперебійна робота кав'ярні та надання високоякісних послуг забезпечується грамотним управлінням адміністрації підприємства і продуманою політикою по відношенню до персоналу.

Підбір і навчання персоналу здійснює HR-відділ. Спочатку більшу частину колективу складала 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 «Ролав», визначено контингент споживачів закладу, виявлено складові якості обслуговування та досліджено середній рівень доходу відвідувачів кав'ярні (рис. 1.2, 1.3, 1.4).

Як видно з рис. 1.2, 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%), представники творчих професій (художники, дизайнери, ді-джеї і 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 закладу виявилися двома основними мотивами – 60% і 39,5% відповідно.

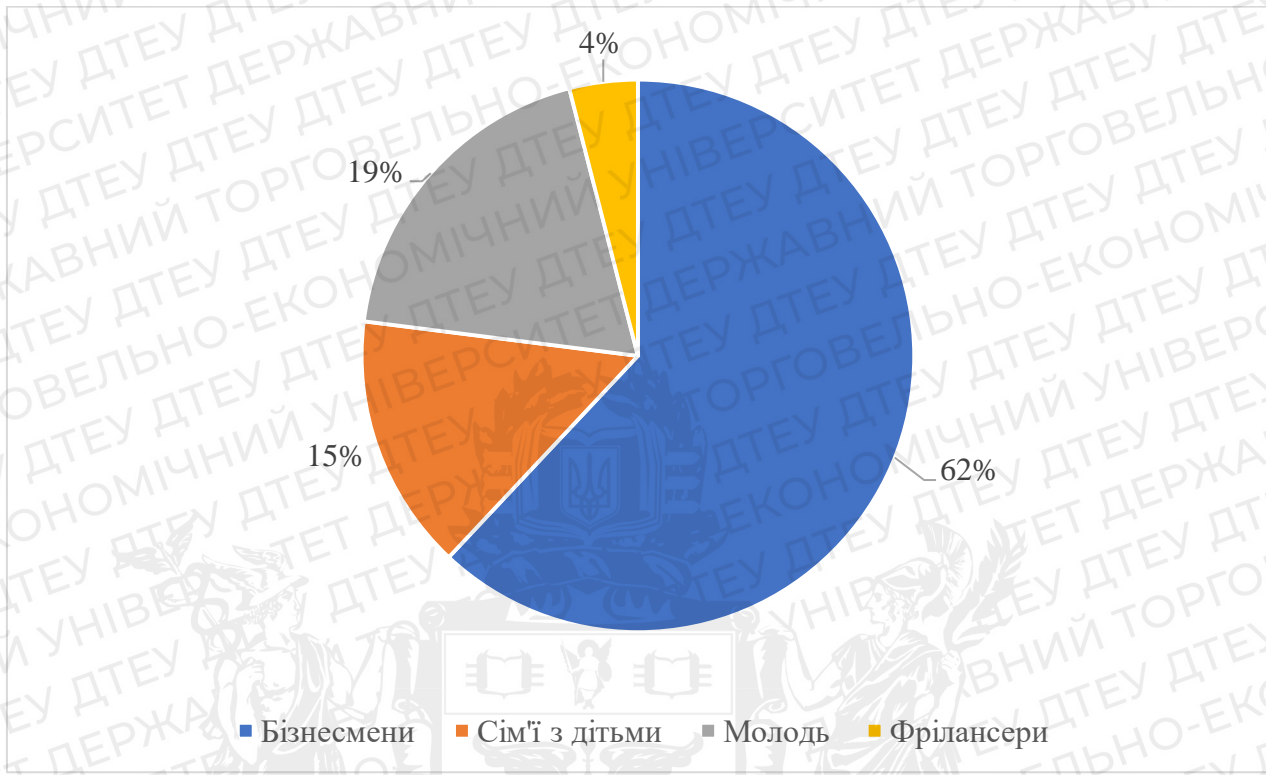


Рис. 1.2. Розподіл споживачів кав'ярні «Ролав»
Джерело: сформовано автором на основі опитування

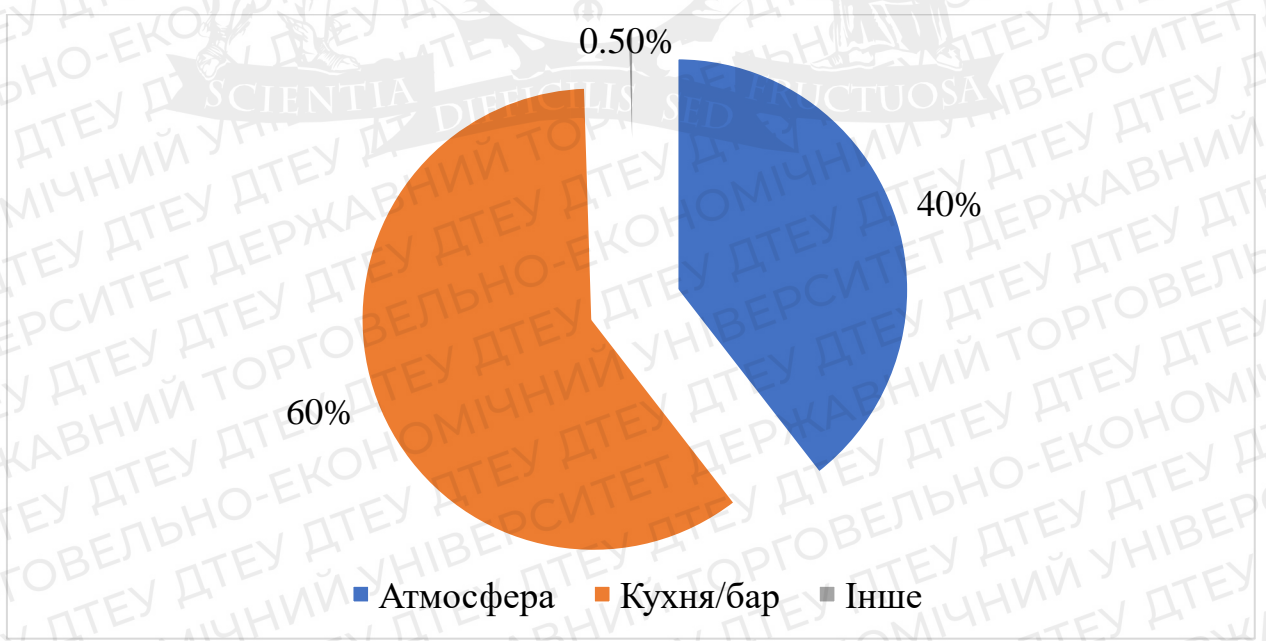


Рис. 1.3. Оцінка рівня якості обслуговування гостями кав'ярні «Ролав»

Джерело: сформовано автором на основі опитування

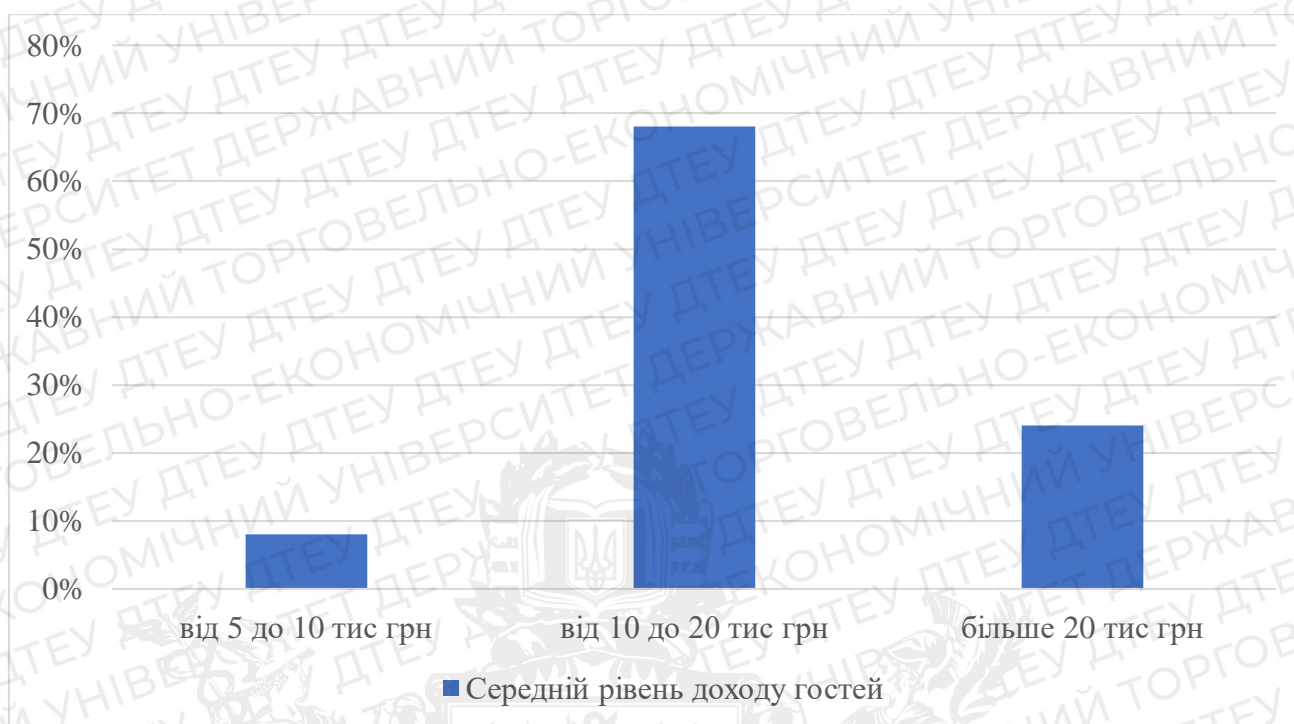


Рис. 1.4 Дослідження середнього рівня доходу гостей кав'ярні «Ролав»

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Таким чином, виходячи з маркетингового аналізу сильних і слабких сторін підприємства в цьому розділі, можливостей його розвитку і передбачуваних труднощів, можна сказати, що кав'ярня «Ролав» – невеликий заклад з обмеженим меню і простим інтер'єром. Популярним заклад робить постійно висока якість виробництва продукції, індивідуальний підхід до потреб кожного гостя і бездоганний сервіс.

1.2. Дослідження елементів організаційної культури підприємства ресторанного бізнесу

Колектив підприємства – це як спортивна команда, де від промаху одного гравця може повністю змінитися хід гри. Дуже важливо, щоб кожен працівник розумів, що він є важливою ланкою у довгому ланцюжку працівників, 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 працівниками, на їх лояльності до свого закладу, дружелюбності, низької плинності кадрів.

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

Цілком природно, що краще працюється в сприятливій фізичній і моральній атмосфері. Демократичний стиль керівництва та корпоративна культура компанії дає змогу враховувати побажання працівників щодо роботи для досягнення ефективних результатів та підтримки емоційного стану персоналу зокрема.

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

- кожен місяць обирається найкращий працівник, 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 торти або 36 тістечок щомісяця;

- регулярно влаштовуються дегустації новинок: кондитерських виробів, коктейлів, нових сортів кави та чаю.

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

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

Перед укладанням трудового контракту для працівників 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.

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 заміни. У разі захворювання, доцільно попередити менеджера, і з виходом на роботу пред'явити лікарняний лист. Якщо працівник знаходиться на лікарняному, то він повинен підтримувати зв'язок з менеджером. Якщо захворювання носить разовий характер, необхідно якомога раніше попередити менеджера.

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

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 працівниками виникають розбіжності, різні проблеми, тому тільки заохочуються звернення щодо вирішення тих, чи інших проблем або питань.

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

Зовнішній вигляд працівників:

- значок з ім'ям (бейдж). Кожен працівник, який перебуває в прямому контакті з гостем зобов'язаний носити бейдж на лівій стороні;
- взуття має бути встановленого зразка (біле, замшеве, без підборів, із закритою п'ятою й носом);
- уніформа: дбайливе ставлення, охайна, чиста, випрасувана.

Забороняється носіння уніформи в неробочий час. При звільненні працівник зобов'язаний здати уніформу в хорошому стані і вигляді;

- особиста гігієна;
- зачіска (довге волосся повинне бути зібраним);
- макіяж (обов'язковий, непомітний);
- манікюр (недопустимі довгі нігті, яскравий лак, недоглянуті руки);
- прикраси: допускається носіння годинників, обручки, ланцюжків;
- татуювання: неприпустимо демонструвати.
- медичне обстеження. Кожен працівник зобов'язаний мати медичну картку, своєчасно проходити обстеження і здавати аналізи.

Працівники з простроченими санітарними аналізами не допускаються до роботи до проходження необхідних аналізів.

Всі працівники зобов'язані пройти інструктаж з техніки безпеки і дотримуватися техніки безпеки. В надзвичайних 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 менеджера. Усі працівники повинні дбайливо ставитися до майна підприємства. Будь-яка річ, знайдена працівником повинна бути передана менеджеру.

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

Хто прагне до кар'єрного зростання, незалежно від роду занять, повинен постійно працювати, ініціювати напрямки розвитку закладу, здобуваючи 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.

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

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 пропозиції. 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 таку пропозицію.

Проявляючи прихильність спільній справі і працюючи спільно з усім іншим персоналом підприємства, 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 відчують себе саме так, краще працюють на загальне благо.

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.

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 операційні процеси. 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 подіями сьогодні в країні або місті плануються 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 працівник в цьому внутрішньо зацікавлений. Офіціантові іноді доводиться проявляти дипломатичність, залагоджувати проблеми, наприклад, між гостем і кухарем.

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.

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 працівників кухні – швидкість. Якби чудово офіціант не обслуговував, якщо він робить це повільно – це буде дратувати гостей і знижувати виручку.

Всі ці вимоги необхідно знати не тільки працівникам 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. Ні дорогий інтер'єр, ні чудова кухня не змусять людей ходити в ті ресторани і кафе, де обслуговуючий персонал веде себе некоректно і не розуміє основ поняття сервісу гостинності.

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 «Ролав» навчання персоналу поділяється на дві частини: теоретичну і практичну. В основному посилене навчання отримують працівники 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 «Ролав». Місія і філософія.

2. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

3. Професія «офіціант», індустрія гостинності.

- Історія професії.

- Вимоги до працівника сервісу.

- Стандарти обслуговування.

- Посмішка – 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.

Отже, перелік тем лекцій свідчить про те, що робота з працівниками контактної зони проводиться досить 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 наведено в дод. А.

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

До тем 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 майбутнім працівникам компанії «Ролав», незалежно від специфіки їх роботи. Таке рішення обумовлене тим, що найбільш повний контроль, обґрунтована мотивація працівників підприємства і створення сприятливого психологічного клімату в колективі можливі тільки завдяки розвитку і підтримання певної корпоративної культури, заснованої на взаємній повазі працівників і спільної командної роботи.

Для того, щоб працівники відчували себе впевнено і спокійно під час роботи, керівництво закладу організовує проведення різноманітних тренінгів, розіграшів і моделює ситуації та проблеми, з якими працівник може зіткнутися під час роботи. Крім цього, кращі працівники мають змогу відвідати ми спеціалізовані виставки, конкурси і семінари за рахунок підприємства.

Кав'ярня «Ролав» швидко і динамічно розвивається. І на керівні посади на новостворених підприємствах керівництво закладу призначає працівників, які зуміли себе проявити.

До послуг працівників підприємства «Ролав»:

- безкоштовне 3-х разове робоче харчування;
- кулер для холодної і гарячої води;
- уніформа;
- оплата транспортних витрат, пов'язаних з поверненням додому;
- навчання персоналу за спеціально розробленою фахівцями програмою;
- апаратами для вимірювання тиску, медикаменти;
- оплата медичних оглядів.

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 роботи всього підприємства. Завдяки налагодженій охороні праці працівники відчують надійність, стабільність і зацікавленість керівництва в них.

Кав'ярня «Ролав» була першим закладом, на якому була розроблена корпоративна культура, була вдало впроваджена і до цих пір дає свої успішні результати. Корпоративна культура ТОВ «Ролав» 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 гостей».

Девіз: «Якість та професіоналізм у всьому і завжди».

Основний принцип роботи полягає в тому, що кожен працівник є цінною ланкою команди професіоналів і тільки, діючи спільно, можна добитися блискучих результатів.

Основні позиції Кодексу поведінки кав'ярні «Ролав»:

- Імідж підприємства ТОВ «Ролав» – 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 – найвища відповідальність.
- Організуй себе самого: роби важке звичним, звичне легким.
- Всі питання ми вирішуємо відкрито: розмови «за спиною» – доля слабких і заздрисних.
- 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].

Політика підприємства по відношенню до персоналу доволі проста – поважне ставлення до колективу та кожного працівника. ТОВ «Ролав» орієнтовано на формування професійного і згуртованого колективу. Працюючи в кав'ярні кожен працівник має змогу відчутти стабільність, оскільки керівництво закладу докладает максимум зусиль для того, щоб підприємство було стабільним, а робочий персонал працював протягом тривалого часу.

Кав'ярня «Ролав» славиться висококваліфікованим персоналом, бездоганим сервісом, стабільністю якості продукції, а також високим рівнем лояльності гостей до закладу. За статистикою, встановленої відділом маркетингу, відомо, що 90% відвідувачів кав'ярні «Ролав» – це постійні гості, власники дисконтних карт кав'ярні.

Базовими елементами організаційної культури кав'ярні є норми та цінності.

Поведінкові норми в «Ролав» – це вимоги до поведінки працівників, які сприймаються працівниками кав'ярні як сукупність правил, які констатують, якою має бути поведінка членів організації у тих чи інших стандартних ситуаціях. Ці норми мають як формальний (зафіксовані у документах), і неформальний характер (негласні норми).

Прикладом встановлених формальних правил є правила внутрішнього трудового розпорядку «Ролав» та стандарти обслуговування гостей «Ролав».

Для дотримання стандартів роботи та обслуговування гостей мережі кав'ярень «Ролав» ці правила обов'язкові для всіх працівників мережі

кав'ярень. Порушення цих правил може призвести до стягнення штрафу або відпрацювання або звільнення.

Для задоволення потреб гостей у якісному обслуговуванні в кав'ярні використовуються такі способи:

1. Перевищення очікувань гостя:

- запам'ятовування особистих уподобань гостя та пропозиція задовольнити їх наступного разу за власною ініціативою;
- повідомлення іншим підрозділам про особливі прохання або потреби гостя (наприклад, про день народження гостя або його особливу дісту);

2. Індивідуальний підхід до гостей:

- персонал не має права класифікувати гостей за ознакою їхнього зовнішнього добробуту;
- працівники кав'ярні завжди висловлюють готовність допомогти гостеві;
- працівники обов'язково стежать за перебігом зворотнього зв'язку з гостем;

Вирішення конфліктних ситуацій відбувається наступним чином:

- персонал приймає всі зауваження та скарги гостя спокійно, не перебиваючи, без прояву особистих емоцій;
- персонал обов'язково позначає важливі деталі та предмет невдоволення гостя;
- працівники того чи іншого підрозділу беруть на себе відповідальність за розбір зауваження або скарги і доводять до відома свого безпосереднього керівника ситуацію, що виникла;
- працівник повідомляє гостю про кроки, які може зробити для вирішення конфлікту;
- якщо питання не може бути вирішене негайно, обслуговуючий персонал повідомляє гостю, що і коли зробить; якщо гість задоволений запропонованим йому рішенням, персонал погоджує подальші дії з безпосереднім керівником, бере активну участь у врегулюванні конфлікту;

- обов'язково потрібно переконатися в тому, що всі заходи вжито та гість задоволений;
- працівники реєструють всі скарги, що надійшли, щоб можна було їх враховувати надалі.

Неформальні правила поведінки стосуються сфери спілкування з колегами, одягу, професійного жаргону, відносин керівник-підлеглий.

Оцінюючи відносини між працівниками, можна назвати, що загалом, у колективі досить доброзичлива атмосфера. Проте при спостереженні стає помітним, що між працівниками, які вже тривалий час працюють, відносини більш відкриті. Великих конфліктів у організації немає, але іноді трапляються суперечки, розбіжності. Як правило, такі ситуації трапляються, коли один працівник намагається перекласти свої обов'язки на іншого, або коли працівник просить свого колегу виконати якусь роботу, а той не виконує. Подібні розбіжності трапляються зазвичай між персоналом, який працює разом досить довго. Нещодавно прийняті працівники зазвичай прислухаються до думок чи прохань працівників зі стажем роботи, і між ними суперечок не виникає. До новачків колектив налаштований доброзичливо, допомагаючи набувати тих чи інших навичок. Зацікавлені та активні нові працівники швидше адаптуються у колективі, стаючи його частиною. У цілому нині відносини персоналу між собою складається з урахуванням таких якостей, як толерантність, тактовність (при виникненні розбіжностей не переходять на образи, не вказують одне одному на соціальні відмінності), повагу.

Однак не всі працівники дотримуються встановлених правил. Багато хто зловживає, не виконує і нехтує посадовими обов'язками. Особливо яскраво це проявляється в обслуговуючого персоналу. Офіціанти обговорюють особисті теми, перебуваючи в залі, сперечаються про те, хто обслуговуватиме нового гостя, незважаючи на те, що гість перебуває в очікуванні меню. Рідко буває, коли офіціант прощається з гостем.

Основою закладу організаційної культури є цінності. Основні цінності, що закладаються в діяльність кав'ярні:

- задоволення бажання споживачів жити краще та якісніше;
- створення в кав'ярнях затишного середовища;
- проведення політики: «наша кав'ярня – вікно до Парижа».

Культура спілкування з гостями у кав'ярні реалізується за рахунок виконання наступних принципів:

- кожен гість має відчувати, що йому щиро раді: це досягається за рахунок привітного погляду, доброзичливої усмішки, готовності надати послугу, персональної уваги;
- гостя потрібно приймати таким, яким він є: це досягається за рахунок тактовності, ввічливості у спілкуванні з людьми різного віку, характеру та темпераменту;
- гість – це не та людина, з якою слід сперечатися: у спілкуванні з гостями обов'язковою умовою є вміння володіти собою, виявляти терпіння, відповідати на грубість витримкою та ввічливістю;
- ніколи не залишати без уваги претензії та заперечення гостей: персонал повинен вміти щиро і своєчасно вибачитися, а також швидко та грамотно вирішити всі проблеми, що виникли.

Одним із елементів організаційної культури в «Ролав» також є стиль управління та характер прийняття рішень.

Стиль управління – це сукупність прийомів, які використовує керівник стосовно своїх підлеглих. Стиль керівництва кав'ярні «Ролав» – це поєднання ліберального та демократичного стилів. Ліберальність проявляється в тому, що керуючий кав'ярнею чекає або вимагає вказівок зверху або підпадає під вплив колективу. Демократія характеризується розподілом повноважень, ініціативи та відповідальності між керуючим та менеджерами, менеджерами та підлеглими. Керівник регулярно та своєчасно проводиться інформування членів колективу з важливих для них питань. Спілкування з підлеглими відбувається у формі прохань, побажань, рекомендацій, порад, заохочень за

якісну та оперативну роботу, доброзичливо та ввічливо; за потребою застосовуються накази.

У кав'ярні переважають колегіальні форми ухвалення рішень. Це означає, що керівництво та персонал кав'ярні спільно виявляють проблему, визначають її причини, розробляють та оцінюють альтернативи та керівник приймає остаточне рішення. Після ухвалення рішення доводить прийняте рішення до персоналу. Як правило, це стосується масштабних проблем. Колегіальна форма прийняття рішень, зрозуміло, знижує оперативність управління та усуває пряму відповідальність за його результати, проте перешкоджає грубим помилкам та зловживанням, а також підвищує обґрунтованість вибору. Щодо щоденних ситуацій, персонал намагається приймати рішення самостійно. Однак якщо працівник із якихось причин не може реалізувати прийняте самостійно рішення, то доводиться звертатися до керівництва.

РОЗДІЛ 2

ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КАВ'ЯРНІ «РОЛАВ», М. КИЇВ

2.1. Напрямки вдосконалення організаційної культури кав'ярні

Коли на підприємство приходить новий працівник, то важливим є швидкість власного адаптування до нових умов роботи, розуміння і запам'ятовування існуючих в компанії правил, філософії бізнесу, структуру, основну мету функціонування. Від швидкості протікання процесу приходу на посаду та процесу адаптації залежить певний проміжок часу. 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 працівників (як це використовується в кав'ярні «Ролав») та надання так званої пам'ятки працівнику.

«Пам'ятка працівнику» – це внутрішньо корпоративний документ, який видається кожному новому працівнику та виконує декілька важливих функцій:

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

Представляємо 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 працівника. 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 «Ролав» – це команда однодумців, які люблять свою справу і намагаються робити його краще за інших. Ми запрошуємо в «Ролав» кращих фахівців у своїй області, професіоналів, талановитих людей, яким цікаво працювати один з одним. У кав'ярні двері керівництва завжди відкриті для своїх працівників. 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 працівників. Ми допоможемо Вам досягти успіху разом з командою «Ролав».

2. Наша компанія.

У даному розділі повинна бути представлена яскрава презентація компанії, спектр її діяльності, досягнення, визнання і нагороди, місія закладу.

3. Структура компанії і основні напрямки діяльності.

Допомагає новим працівникам отримати необхідну інформацію про компанію, департаменти, керівництво в цілому.

4. Прийняті правила роботи.

Тут можна викласти всі прийняті в компанії норми і правила, що стосуються роботи, поводження 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 працівникам.

П'ять вищевказаних пунктів можуть допомогти новачкам швидше адаптуватися і орієнтуватися в рамках компанії. Дані розділи – це основа, яку підприємство заповнює своїм унікальним вмістом з урахуванням своїх внутрішніх особливостей і потреб.

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

Отже, проведений моніторинг організаційної культури ТОВ «Ролав» у попередньому розділі свідчить про необхідність її вдосконалення. У зв'язку з цим, ми рекомендуємо наступні напрямки щодо покращення організаційної культури кав'ярні:

1. Створити чіткий ритуал організації прийому на підприємство нових працівників, який включає вручення у день прийому буклету про підприємство, перепустку.

Реалізація цих заходів сприятиме адаптації новачків до умов роботи в компанії, засвоєння та прийняття організаційної культури.

У зв'язку з відсутністю ритуалів у організаційній культурі кав'ярні необхідно встановити особливий ритуал заохочення найкращих за фахом (офіціанта, кухаря, бариста) з врученням диплома, а також визначення «людини року» підприємства. Головне тут – моральне публічне заохочення, краще із запрошенням членів сім'ї.

2. Проведення спортивних заходів, спільних походів, виїздів на пікнік, що дозволить працівникам відчувати себе однією командою. Парасолі,

термоси, рюкзаки, намети допоможуть створити атмосферу єдності та рівності.

3. Щоб уникнути порушення концепції закладу як альтернативи галасливим пивним барам, керівництво має затвердити CD-диск з музикою, яка відповідає тихій, нешумній кав'ярні. Це буде музика у стилі лаунж. Стиль лаунж – це легка, спокійна музика для відпочинку. Таких дисків на підприємстві має бути кілька, щоб музика не повторювалася багато разів на добу, щоб уникнути роздратування гостей та обслуговуючого персоналу. Заборонити персоналу прослуховування власних дисків на апаратурі кав'ярні. По можливості обмежити доступ персоналу до апаратури взагалі.

4. Створити корпоративний сайт, який включав би загальну інформацію про кав'ярню з детальним описом меню, вартості страв, інформацію про додаткові послуги, які надає підприємство. Також на сайті доцільно розробити рубрику відгуків гостей про кав'ярню та можливість зробити онлайн-замовлення столику. Також корпоративний сайт стане основним засобом офіційної комунікації та неофіційного спілкування працівників.

2.2. Розробка мотиваційних заходів кав'ярні «Ролав»

Серед організаційних заходів діяльності «Ролав» слід розробити методику з аналізу причин плинності кадрів. Менеджерам по роботі з персоналом необхідно аналізувати причини звільнень. З цією метою пропонуємо працівникам, які звільняються, заповнити спеціально розроблену анкету.

Аналіз цієї анкети дає можливість визначити основні причини звільнень. Це можуть бути:

- відсутність кар'єрного зростання і професійного розвитку;
- розмір заробітної плати;

- взаємини з керівником;
- незадовільність графіком роботи;
- організація місця роботи і інше.

Аналіз причин звільнення дозволить керівництву розробити систему заходів, спрямованих на зниження рівня плинності кадрів, які можна розділити на три основні складові:

- техніко-економічні (поліпшення умов праці, підвищення ефективності форм мотивації та інші);
- організаційні (удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, механізму професійного росту персоналу);
- соціально-психологічні (удосконалення стилів і методів керівництва, взаємин в колективі, механізму морального заохочення).

Сьогодні значна увага приділяється сучасним мотиваційним стимулам. Система мотивації, як правило, включає наступні складові: нематеріальне і матеріальне стимулювання.

Під нематеріальними розуміються такі стимули, які не потребують виплат працівникові готівкових або безготівкових засобів, але можуть бути пов'язані з інвестиціями організації. Нематеріальне стимулювання направлене, в першу чергу, на підвищення рівня лояльності і зацікавленості працівників до організації.

Традиційно виділяють дві групи нематеріальних стимулів, які не потребують інвестицій.

Для кав'ярні «Ролав» рекомендуємо наступні заохочення, які не потребують інвестицій:

- 1) «Вітрина успіхів» або «дошка пошани», де позитивно відзначається робота працівників кав'ярні;
 - 2) кубки кращому офіціантові, кращому менеджеріві залу.
- Обґрунтовано, коли критерії нематеріальних стимулів об'єктивні, досяжні і відомі усім.

Стимули, які потребують інвестицій з боку організації, також направлені на підвищення якості праці в організації.

На наш погляд, для персоналу кав'ярні «Ролав» можна використовувати наступні їх форми:

- 1) надання окремим категоріям працівників (студентам, молодим матерям) права на «пільговий» робочий тиждень: гнучкий графік роботи, скорочений робочий день та інші;
- 2) корпоративні свята: Новий рік, професійні і інші свята, які прийнято відмічати. Важливо, щоб окрім розважальних заходів була і офіційна складова, присвячена успіхам як організації, так і її працівників;
- 3) допомога в облаштуванні дітей персоналу в табори відпочинку, учбові заклади (дитячі сади, школи);
- 4) оплата Інтернету, якщо працівник користується особистим телефоном і домашнім Інтернетом в службових цілях;
- 5) оплата путівок працівникам і членам їх сімей на лікування, відпочинок, екскурсії, подорожі.

У таблиці 2.1 представлені результати дії механізму мотивації персоналу, які є важливими для підвищення ефективності праці.

Для безпосередніх працівників кав'ярні – офіціантів, бариста, на відміну від технічного персоналу, ставка не розглядається як мотиваційний чинник. Вони зацікавлені не лише в отриманні чистої заробітної плати, але також бонусів або премій. Тому поставлена задача мотивувати персонал до активних продажів, результатом яких є і зростання прибутку організації.

Основою бонусів є те, що сума виплати фіксована. Однак, такий підхід може бути і недоліком, якщо така система бонусів не відпрацьована: працівник розуміє, що навіть якщо він збільшить кількість продажів в 3 рази (5 разів, 10 разів), розмір його виплати не зміниться. Це призводить до того, що працівник викладається рівно настільки, щоб отримати свій бонус, але не більше. Тому ми пропонуємо для організації «РОЛАВ» розгалужену платіжну матрицю бонусів, яка наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.1

Результати дії системи мотивації персоналу кав'ярні «РОЛАВ»

Результат	Стимул
Залучення нових клієнтів	Бонус (премія) за залучення нових клієнтів.
	Платіжна матриця бонусів. У основу матриці може бути покладена кількість за звітний період нових клієнтів. Відповідно до різних рівнів виплачується різний бонус.
Залучення нових цільових клієнтів	Розроблення оптимального обсягу замовлення.
	Преміювання за результати, які перевищують середній рівень замовлення.
Збільшення обсягу продажів	Платіжна матриця бонусів за перевиконання плану продажів.
	Відсоток від обсягу перевиконання плану продажів.
Просування окремих видів кави, напоїв, кондитерських виробів	Відсоток від продажів цього виду кави, напоїв, виробів.
	Відсоток від перевищення плану продажів по продукту.
Підвищення професійного рівня	Система розрядів при нарахуванні ставки.
	Премія за професіоналізм, що призначається за результатами атестації.
Ефективне керівництво зміною	Премія за виконання зміною місячного, квартального, річного планів продажів.
Мотивування персоналу, який забезпечує процес продажів	Розподіл між працівниками премії, яка виділяється на зміну.

Матриця бонусів для офіціантів та бариста має бути такою, щоб максимального бонусу було важко досягти.

Таблиця 2.2

Матриця бонусів для офіціантів та баристів

Показники	Рахунок					
	60-90	90-130	130-170	170-190	190-250	250 і вище
Сума прийнятого замовлення, грн	60-90	90-130	130-170	170-190	190-250	250 і вище
Премія офіціанта, грн	15	20	25	35	45	60

Офіціант преміюється за кожне замовлення, яке перевищує 60 грн відповідно до приведеної платіжної матриці у табл. 2.2 Сума бонусу розраховується, виходячи з середньої і максимальної закупівлі, необхідної і можливої інтенсивності продажів новим клієнтам.

Основна перевага відсотка від виручки в якості стимулу полягає в тому, що офіціантові і кондитеру не ставиться межа в їх заробітку, а значить і кількості продажів, а обмежується, головним чином, його умінням. У табл. 2.3 наведено механізм стимулювання для офіціантів і кондитерів кав'ярні «Ролав» в залежності від розміру замовлень за місяць.

В цілому відсоток, як основа розрахунку премії, надає різноманітні можливості для мотивування різних видів трудової поведінки персоналу. Це дуже ефективний інструмент мотивування офіціантів, який спрямований на активнішу роботу з постійними клієнтами та підвищення рівня їх обслуговування.

Таблиця 2.3

Стимулювання від суми замовлень за місяць для офіціантів і кондитерів кав'ярні «Ролав»

Показники	Розмір стимулів					
	7-12	12-18	18-25	25-33	33-40	40 і вище
Сума замовлень за місяць, тис. грн.	7-12	12-18	18-25	25-33	33-40	40 і вище
Відсоток від продажів, %	6	8	12	15	20	25

Розробка та проведення атестації персоналу являє собою форму комплексної оцінки кадрів, за результатами якої приймаються рішення про їх службовий ріст, переміщення чи звільнення.

Атестація проводиться з метою найбільш раціонального використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їх праці. Вона сприяє подальшому поліпшенню підбора, виховання кадрів, допомагає визначити ділові якості працівника і з'ясувати чи відповідає він займаній посаді, визначити його слабкі і сильні сторони та створити резерв кадрів на

підвищення. На сьогодні атестація персоналу кав'ярні «Ролав» не проводиться.

Тому пропонуємо один раз у квартал проводити таку атестацію.

Визначимо основні складові атестації персоналу кав'ярні «Ролав»:

- оцінку професіоналізму персоналу;
- підвищення трудової мотивації, оскільки вона є імпульсом до свідомої діяльності працівників, спрямованої на підвищення досягнень;
- механізм розвитку персоналу – забезпечує вибір гідних заохочень працівників.

Оцінка результатів праці персоналу повинна відбуватися по шестибальній системі:

- від 0 до 3 – не атестований
- від 4 до 7 – атестований
- від 8 до 10 – атестований на відмінно.

Працівник, оцінений комісією на відмінно, отримує матеріальне заохочення у розмірі 250 грн щомісячно до результатів наступної атестації.

За підсумками наступної атестації матеріальне заохочення або залишається, або знімається із працівника.

Виділимо декілька критеріїв для обов'язкової оцінки працівників, які, на наш погляд, можна запропонувати керівництву в процесі атестації персоналу.

Розглянемо критерії для кондитерів, офіціантів, бариста та адміністраторів, які можна внести в атестаційний лист працівників кав'ярні «Ролав».

Критерії, занесені в атестаційний лист для кондитерів:

1. Знання рецептів приготування блюд по меню.
2. Загальна оцінка за приготування блюда по меню.
3. Зовнішній вигляд.

Критерії, занесені в атестаційний лист для офіціантів:

1. Знання меню.

2. Знання змісту напоїв.
3. Обслуговування. Сервіровка.
4. Зовнішній вигляд.

Критерії, занесені в атестаційний лист для бариста:

1. Знання особливостей кофейної продукції.
2. Знання складу коктейлів.
4. Зовнішній вигляд.

Критерії, занесені в атестаційний лист для адміністраторів :

1. Правильність і культура мовлення. Комунікабельність.
2. Організаторські і управлінські навички.
3. Обслуговування і сервіровка.
4. Зовнішній вигляд.

Пропонуємо наступні правила організації і проведення атестаційних заходів для персоналу кав'ярні «Ролав»:

- 1) дата атестаційного заходу оголошується за 14 днів до його проведення;
- 2) питання для кондитерів, офіціантів, барменів і адміністраторів оголошуються за тиждень до заходу;
- 3) в обов'язковому порядку здійснюється підготовка персоналу до атестаційного заходу. Працівники, представлені до атестації зобов'язані відвідувати семінари, майстер-класи, спеціальні курси. Керуючий кав'ярні «Ролав» обов'язково відстежує організацію та проведення атестації.

На нашу думку, запропоновані нами заходи сприятимуть як посиленню мотивації персоналу, так і підвищенню ефективності системи управління персоналом кав'ярні «Ролав», а також дозволять отримати прибуток, який потім направити на покращення діяльності організації та підвищення заробітної плати персоналу.

Також можна створити корпоративний сайт для кав'ярні Ролав.

Вартість розробки сайту компанії в м. Києві складає від 35 - 40 000 грн (якщо скористатися послугами професійних рекламних компаній, що

займаються розробкою, дизайном веб-сайтів). Натомість, назвати точну вартість робіт без з'ясування всіх деталей сайту проблематично.

Сайт повинен бути інтерактивним середовищем, за допомогою якого користувач на інтуїтивному рівні може отримати доступ до необхідної інформації.

Корпоративний сайт матиме такі елементи (сторінки):

1. Головна сторінка.

Це основна сторінка сайту, що спочатку відкривається при вході.

Відповідно до призначення на головній сторінці розміщені такі елементи.

- Фірмова символіка.

- «Новинна стрічка» – анотації корпоративних новин, що дозволяють інформувати працівників та гостей про визначні події, що відбуваються у кав'ярні. Кожна інструкція має посилання на сторінку корпоративного сайту, на якій більш детально описано подію (по можливості з коментарями керівництва та фахівців, з метою інформування про позицію топ-менеджменту з цього питання).

2. «Дорогим гостям». Мета цієї сторінки не тільки повідомити відвідувача про послуги кав'ярні, але й дозволити йому відчути настрій, що там панує. Основною метою концепції інтерактивного середовища сайту є спонукання клієнта перейнятися атмосферою затишку кав'ярні, оцінити особливості його інтер'єру та ототожнити себе з клієнтами цього закладу.

Сторінка міститиме такі елементи:

- Меню Кав'ярні

- Додаткові послуги та їх вартість

- Резерв столу

3. «Консультації». Ця сторінка виконуватиме консультативні функції для працівників підприємства. Поряд зі своїм прямим призначенням – допомагати працівникам у виконанні ними своїх функціональних обов'язків, консультації фахівців виконують інтегруючу функцію, пробуджуючи почуття турботи і підвищуючи довіру до закладу.

На сторінці розміщуються такі елементи:

- Фірмова символіка
- Посилання на нормативно-довідкові матеріали
- Посилання на довідково-методичні матеріали
- Діалогове вікно для зв'язку з фахівцем

4. «Корпоративний форум». Форум – це сторінка, де публікуються думки відвідувачів на певні теми. Обговорюючи теми, що цікавлять, персонал дізнається про інтереси своїх колег, отримують додаткову інформацію. Згодом у працівників сформуються спільні інтереси, що дозволить надалі уникнути багатьох міжособистісних конфліктів та простіше спілкуватися між собою.

Сторінка форуму матиме такі елементи:

- Фірмова символіка.
- Посилання на «сторінки обговорення». На «сторінках обговорення» публікується висловлювання відвідувачів на цю тему. Тут розташовано діалогове вікно для внесення свого висловлювання.
- Діалогове вікно для винесення на обговорення теми.

5. «Літопис підприємства». Цей елемент є групою взаємозалежних сторінок, у яких описується історія виникнення та розвитку підприємства. Цей елемент корпоративного сайту призначений для ознайомлення працівників з історією кав'ярні, формування уявлення про роль закладу у суспільстві. Структура елемента «літопис підприємства»:

- Фірмова символіка.
- Опис історії виникнення та розвитку закладу, у прямій хронології та з використанням архівних фотографій.
- Посилання на джерела, що описують різні випадки з організаційної історії. Працівник, який ознайомився з ними, більш ясно уявлятиме, як поводитись у ситуаціях, подібних до описаних. Це дозволить, в свою чергу, сформувати певні поведінкові установки у працівників кав'ярні.

6. «Місія підприємства». Цей елемент є сторінкою, де сформульовані мета функціонування кав'ярні, її місія у суспільстві, основні довгострокові завдання, поставлені вищим керівництвом перед «Ролав». Чітке знання конкретно сформульованої мети організації, її місії дозволяє працівнику бути впевненішим під час здійснення своїх обов'язків, прийняття рішень. Цілі, місія та завдання організації виступають як орієнтир у діях, посилаючись на які працівник може обґрунтувати свої дії, навіть, не дивлячись на несхвалення безпосереднього керівництва.

Сторінка «Місія фірми» має такі компоненти:

- Фірмова символіка.
- Опис чітко сформульованої мети організації, її місії, завдань.

7. «Привітання». Кожне підприємство, що цінує та поважає своїх працівників, має інформацію про урочисті події, що відбуваються в їхньому житті (дні народження, ювілеї, дні одруження тощо). Опублікування цієї інформації на корпоративному сайті дозволить створити атмосферу сімейності, загальної причетності та поваги.

Сторінка «Привітання» має такі елементи:

- Фірмова символіка
- Фотографії вітаються зі словами побажань

8. «Дошка пошани». Цей елемент корпоративного сайту призначений для заходів нематеріального стимулювання виконання працівниками своїх обов'язків. У рамках заходів щодо формування та розвитку організаційної культури «Дошка пошани» сприяє виробленню у працівника почуття поваги до провідних фахівців підприємства, «передовиків». Формується прагнення працівників підвищення ефективності своєї діяльності, що стає головною цінністю організаційної культури.

На сторінці корпоративного сайту «Дошка пошани» розміщено такі компоненти:

- Фірмова символіка.

- Фотографії працівників, які досягли найвищих результатів у своїй сфері діяльності.

Веб-сайт кав'ярні забезпечить інтерактивний зв'язок з клієнтами та партнерами, надасть інформацію про кав'ярню, онлайн замовлення столиків, надає найширші маркетингові можливості та потужну рекламу.



ВИСНОВКИ

Проаналізувавши чинну організаційну культуру поведінки працівників на прикладі кав'ярні «Ролав», ми можемо зробити наступні висновки:

1. Визначено, що кав'ярня «Ролав» розробила для кав'ярні 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 діють як система контролю поведінки працівників.

2. Аналіз діяльності закладу показує, що між усіма працівниками 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 – ми виявили, що ТОВ «Ролав» орієнтовано на формування професійного і згуртованого колективу та основними привабливими якостями для потенційних працівників є стабільність, професійне зростання, своєчасність зарплати та преміальних, турбота про працівників та взаємодопомога.

3. Доведено, що сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на визнанні зростаючої ролі особи працівника, на знанні його мотиваційних установок, умінні їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Головна мета системи управління персоналом – створення результативних мотивацій, забезпечення компанії високоталанованими кадрами, їх продуктивне використання, професійний і соціальний розвиток.

4. Обґрунтовано, що мотивація персоналу включає: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію до стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію до розвитку

конкурентоспроможності працівника; мотивацію до володіння засобами виробництва; мотивацію до вибору нового місця роботи тощо.

5. Визначено, що найбільш важливим мотиватором в кав'ярні «Ролав» являються матеріальні заохочення, такі як премії, підвищення заробітної плати. Також стимулом є мотивація через дисциплінарні і інші дії, тобто це певний список заходів дисциплінарного стягнення за різні недопрацювання: за допущений прорахунок в роботі; за неналежне обслуговування клієнтів; за порушення вимог охорони праці і пожежної безпеки та інше.

6. Розроблено заходи щодо посилення мотивації персоналу, які включають наступні складові: розроблення методики з аналізу причин плинності кадрів; введення сучасних мотиваційних стимулів; розроблення процедури проведення атестації персоналу.

Запропоновані заходи сприятимуть як посиленню мотивації персоналу, так і підвищенню ефективності системи управління персоналом кав'ярні «Ролав», а також дозволять отримати додатковий прибуток, який можна буде спрямувати на розширення діяльності кав'ярні та збільшення заробітної плати персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Близнюк В.В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність). Економіка і прогнозування.- 2005. №2. С. 32-37
2. Богиня Д. Трудовий менталітет в системі стратегічного розвитку України. Стратегія економічного розвитку України. 2001. №7. С. 42–53.
3. Богиня Д.П, Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. Посібник. К.: Знання – Пресс, 2011. 313 с.
4. Бриндзя І. М., Река Г. В., Семеряк Ю. А. Людський капітал – основна складова інтелектуального капіталу URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=25660>
5. Гізело О.І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України. Ринок праці та зайнятість населення. 2015. № 1. С. 11—14.
6. Грішнова О.А. Людський розвиток: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2006. 308 с.
7. Дудкевич Я.М. Формування та використання людського капіталу (соціально-економічний аспект): Авторефер. дис. канд. екон. наук. К., 2007. 47 с.
8. Змієнко М. О. Інвестування людського капіталу: сутність, значення та види. URL: http://www.confcontact.com/20101008/8_zmienko.htm
9. Кобилянко Т. В., Кошулаб Н. В. Інвестиції в людський капітал: основні особливості, проблеми та перспективи розвитку URL: <http://worldukraine.abwo.biz/?p=1746>
10. Крисанова Т. Н. Загальна модель аналізу вигід і витрат при інвестиціях в людський капітал. Харків: Фенікс, 2011. 298 с.
11. Лисак В. Ю. Зародження та розвиток концепції людського капіталу. Формування ринкової економіки. 2010. № 23. С. 48-55.
12. Марцінковська О., Легкий О. Людський капітал та шляхи його відтворення. Економічний аналіз. 2014. Випуск 7. С. 310–312.

13. Сафонова В.Є Освітній ресурс як форма створення і накопичення людського капіталу URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_3/files/DU310_31.pdf
14. 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.
15. Танасійчук Ю. В. Теоретичні аспекти інвестування в людський капітал. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2017. Вип. 81(2). С. 342–348.
16. Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРАНССЕРВІС» URL: <http://www.trans-service.com.ua/ru/kontakty/>
17. Хромов М. І. Сутність і особливості людського капіталу в системі соціально-економічних категорій. Економіка і право. 2009. № 3. С. 140-145.
18. Чухно А.А. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика: твори у трьох томах. К.: НАН України, 2006. Т. 2. 512 с.
19. Шахно А.Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. Науковий вісник УжНУ, 2018. № 20. С. 139—143.
20. 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.
21. 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
22. 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>

23. Rosenbluth H. Mausner B., Snyderman B. The motivation to Work. – NY.: Wiley, 1959, 157 p.



ДОДАТКИ

Додаток А

Програма навчання для кухарів

Предмет	Викладач	Кількість годин
Товарознавство	Шеф-куфар, 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

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

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

Додаток Б**Вимоги до шеф-бариста кав'ярні «Ролав»**

Посада	Шеф-барист
Підрозділ	Кав'ярня
Головний обов'язок	Відповідальний за увесь робочий процес в кав'ярні
Посада співробітників, у яких знаходиться в підпорядкуванні	Керуючому
Прямі контакти	Директор, старший офіціант
Основні функції	Складання меню і приготування блюд, включаючи організаційні питання: <ul style="list-style-type: none"> - реалізація меню по рецептах; - купівля продуктів, кухонного інвентарю; - контроль за порціями і витратою продуктів; - управління змінами персоналу; - навчання нового персоналу; - контроль за чистотою посуду, столових приладів; - дотримання правил техніки безпеки; - створення сприятливої робочої обстановки в колективі
Повноваження	Усунення будь-якого працівника кухні від праці до того моменту, як керівник або менеджер з'ясує обстановку, або його звільнення

Вимоги до офіціантів кав'ярні «Ролав»

Посада	Офіціант
Підрозділ	Бар
Головний обов'язок	Відповідальний за обслуговування клієнтів
Посада співробітників, яким підпорядковується	Директору, адміністратору, шеф-баристу
Прямі контакти	Адміністратор, старший офіціант

Основні функції	<ul style="list-style-type: none"> - вітає клієнта та повідомляє своє ім'я; - приймає замовлення так, щоб відвідувачі не відчували втрат часу; - пропонує тільки те, що напевно сподобається клієнтам; - грамотно оформлює замовлення; - відразу передає за адресою замовлення; - забирає замовлення, як тільки воно готово; - ставить на стіл блюда і прибирає посуд, підходячи до клієнта з правильного боку; - обслуговує столи в порядку приходу клієнтів.
Повноваження	Офіціант має право звернутися до адміністрації закладу в усіх випадках, коли він самостійно не в змозі прийняти рішення стосовно скарг або вимог гостей.

Професійно-посадовий склад за освітою кав'ярні «Ролав»

Освіта персоналу	Роки		
	2019	2020	2021
Вища	2	2	3
Середня спеціальна	9	10	11
Середня	2	2	3
Неповна середня	2	1	0
Учні у вищих навчальних закладах	4	6	6
Всього:	19	21	23

Вікова категорія персоналу кав'ярні «Ролав» у 2019-2021 роках

Групи персоналу за віком	Роки		
	2019	2020	2021
До 28 років	9	10	12
Від 28 до 38 років	7	7	8
Від 38 до 48 років	2	3	2
Від 48 років до пенсійного віку	1	1	1
Всього:	19	21	23

Закінчення дод. Б**Система заохочень працівників кав'ярні «Ролав»**

Підстави для заохочення	Розмір заохочення
Пропозиції по поліпшенню роботи піцерії	Премія у розмірі 15% від заробітної Плати
Кращий результат роботи	Премія у розмірі 20% від заробітної Плати
Активна участь в життєдіяльності піцерії	Премія у розмірі 10% від заробітної Плати

Дисциплінарні стягнення для працівників кав'ярні «Ролав»

Підстави для стягнення	Розмір стягнення
За невиконання показників, які встановлені діючою системою контролю	Штраф у розмірі 15% від заробітної плати
За допущений прорахунок в роботі	Штраф у розмірі 10% від заробітної плати
За погане обслуговування клієнтів	Штраф у розмірі 15% від заробітної плати
За розкрадання власності підприємства	Штраф у розмірі 25% від заробітної плати
За порушення вимог техніки безпеки	Штраф у розмірі 5% від заробітної плати