

Jan Marek Mołniewicz

„Nie masz komputera na polskiego kelnera”

Powiedzenie to było modne w drugiej połowie lat 90-tych. Usłyszałem je zaraz po rozpoczęciu pracy w sieci restauracji fast food. Od razu wzbudziło ono moje zaciekawienie. Charakteryzuje bowiem wyśmienicie nasze narodowe podejście do nieuczciwości. Z jednej strony jakby akceptujące, a z drugiej wyrażające fałszywą dumę narodową, że w tej dziedzinie jesteśmy narodem wybitnym. Dlaczego tak się dzieje?

Po pierwsze uwarunkowania historyczne. Kradzież (tu należy skończyć z eufemizmem typu „wynoszenie”, „zbieranie”, itp.) ma w naszym kraju długie tradycje a czasem i patriotyczne korzenie. Okradanie zaborcy, okupanta czy dyktatora, łatwo znajdowało usprawiedliwienie jako prawe działanie mające na celu walkę z wrogiem. Prawo własności podczas dyktatury proletariatu też było pojęciem względnym, a kradzież w miejscu pracy, choć ścigana przez prawo, spotykała się ze społeczną akceptacją lub w najlepszym przypadku obojętnością.

Pojawiające się ostatnio z dużą częstotliwością afery korupcyjne dają również zły przykład. Ukazują, że liderzy polityczni są nieuczciwi, dbają o własne interesy i niestety często na tym dobrze wychodzą. A jeśli już zostaną zdemaskowani to rzadko dostają zasłużoną karę.

Ciekawy przykład tego stanu rzeczy dostarcza nam polskie słownictwo. Znajdziemy w nim duży wybór wyrażen, o bardzo negatywnym znaczeniu, określających osobę informującą o popełnieniu kradzieży przez kolegę z pracy (kapuś, donosiciel, itp.). Niestety nie ma żadnego słowa, które w pozytywny sposób określa osobę prawą, piętnującą kradzież w swoim otoczeniu i informującą o niej.

Dlaczego pracownicy okradają swoją firmę? Powodów jest wiele. Wydaje się, że najważniejszym z nich jest potrzeba finansowa, lecz nie zawsze jest to prawdą. Wiele osób, kradnących w miejscu pracy nie ma świadomości popełniania przestępstwa ani nie wstydzi się z tego powodu. Wzorce środowiskowe, przyzwyczajenie, akceptacja społeczna, brak głębszego zastanowienia się nad własnymi czynami sprawiają, że kradzież staje się zwykłą czynnością. Przykładem może być zdarzenie, kiedy kucharka otwarcie i bez zażenowania opowiadała mi (swojemu przełożonemu) o tym jak „wynosi” do domu produkty żywnościowe „bo w końcu za to wynagrodzenie to trudno się utrzymać”. Podobnie dzieje się w otoczeniu biurowym. Wielu pracowników będzie miało trudności z określeniem, czy zabranie kartki papieru do domu jest kradzieżą, czy nie. A „pożyczenie” długopisu?

Poczucie bezkarności zwiększa chęć kradzieży. Jeżeli osoba widzi, że inni kradną i nie ponoszą z tego tytułu konsekwencji, łatwiej się zdecyduje na podobne czyny.

Istnieją również inne powody: kradzież dla rozrywki (dla zwolenników podwyższonej adrenaliny) lub aby zrobić na złość przełożonemu/właścicielowi. Ten ostatni przypadek występuje najczęściej w sytuacjach złych relacji między pracodawcą a pracownikiem oraz przy wyzysku i oszukiwaniu pracownika przez pracodawcę.

Ciekawym przypadkiem był kierownik restauracji, okradający klientów nie dla własnej korzyści, lecz dla firmy po to, aby być lepiej postrzeganym. Sprzedawał

konsumentom dania po wyższych cenach niż wynikało to z cennika, poprawiając w ten sposób dochodowość restauracji (i tracąc klientów). Ten sposób myślenia pracownika niestety zdarza się często i prowadzi do fałszowania danych restauracji (sprzedaż, stany magazynowe, itp.)

Na temat kradzieży pracowniczej wiele mówiące są dane z rynku USA: 13% pracowników kradnie z zasady, 21% nie kradnie nigdy, a 66% kradnie, gdy widzi, że inni robią to bezkarnie. Oznacza to, że większość pracowników może zaprzestać kradzieży, jeżeli firma położy na ten temat odpowiedni nacisk.

Firma może być okradana również przez klienta, który np. wychodzi nie płacąc za rachunek, z widelcem w kieszeni lub wykorzystuje chwilę nieuwagi, aby wyjąć pieniądze z kasy. Dostawca wykorzystuje zaniedbanie osób odpowiedzialnych i dostarcza gorszy towar, w mniejszej ilości lub innej cenie.

Jednak najpoważniejszą strefą strat dla firmy jest nieuczciwość własnych pracowników. Okradanie restauracji przez własny personel odbywa się głównie poprzez: kradzież gotówki, produktów, robocizny, środków operacyjnych oraz mediów. Trzeba przyznać, że pomysłowość i zaradność są tu nieograniczone. Manka w kasie lub w magazynie, schab w koszu na śmieci, rozmnażanie produktu, martwe dusze, podwójne fakturowanie, prywatne rozmowy przez służbowy telefon, podwójny posiłek pracowniczy, zamierzona nadprodukcja, „lewe” zwolnienia, kradzież gratisów to tylko nieliczne i najprostsze przykłady kradzieży.

Poważne straty mają miejsce, gdy w kradzieży bierze udział grupa pracowników lub gdy zamieszany jest w nią kierownik restauracji. Osoby mające dostęp do dokumentacji, gotówki oraz składające i przyjmujące zamówienia mają tu największe pole do popisu. Tym bardziej, że dostawcy surowców i produktów często sami namawiają do nieuczciwości po to, aby zaskarbić sobie sympatię i zapewnić dobrą relację handlową.

Kradzież wewnętrzna często jest traktowana jak „nieprzyzwoita choroba”. Wiemy, że istnieje, lecz o niej nie mówimy. Rezultatem takiego stanu rzeczy jest niewytłumaczalny spadek rentowności restauracji oraz jakości usług. W końcu prowadzi to często do upadku firmy. Potwierdzają to badania amerykańskie, wskazujące, że 1/3 bankructw spowodowana jest kradzieżami wewnętrznymi.

Prawdopodobieństwo kradzieży zwiększa się poprzez brak poczucia odpowiedzialności związane z brakiem specyficznych procedur, brak systemów kontrolnych lub też nie egzekwowanie istniejących, przestępczość i narkotyki, złą atmosferę w pracy.

Opracowana w wyniku wieloletnich doświadczeń polska lista najpopularniejszych metod kradzieży zawiera ponad 50 pozycji. W amerykańskich sieciach fast food takie listy zawierają ponad 120 punktów, co potwierdza, że problem dotyczy nie tylko Polski. Nawet w uznawanych za bardzo uczciwe krajach nordyckich strata z powodu kradzieży wewnętrznej szacowana jest na 2-5% sprzedaży, a pomysłowość osób nieuczciwych jest również nieograniczona (o jednej z najciekawszych metod kradzieży przy pomocy zamiany (!) kas fiskalnych dowiedziałem się właśnie z rynku szwedzkiego).

To wszystko nie oznacza, że przed kradzieżami nie można się bronić. Istnieją sposoby przeciwdziałania, które w znacznym stopniu mogą zmniejszyć straty.

Pierwszym krokiem jest staranny dobór pracowników. Podczas rekrutacji można prosić o referencje czy zaświadczenie o niekaralności. Na rynku amerykańskim stosowane są również testy psychologiczne mające na celu określenie stosunku osoby badanej do nieuczciwości i kradzieży. Podczas procesu rekrutacji powinno się informować pracownika (ustnie lub na piśmie z podpisem „przyjąłem do wiadomości”) o bezwzględnym podejściu do karania nieuczciwości i o współpracy firmy z prokuraturą i policją. Dotyczy to nie tylko wartości materialnych ale również intelektualnych firmy. Często stosowane jest ustanowienie odpowiedzialności materialnej pracowników. Choć czasem trudno jest ją wyegzekwować z przyczyn legalnych, zawsze spełnia rolę odstrasżającą.

Istotnym elementem jest stworzenie procedur zabezpieczenia lokalu oraz odpowiednie ich wdrożenie w firmie. Procedury powinny mieć formę podręcznika i każdy nowy pracownik powinien się z nimi zapoznać.

Należy pamiętać, że straty w restauracji powstają również w wyniku nieświadomości pracowników. Typowym przykładem może być nadmierne zużycie energii elektrycznej z powodu braku dbałości o włączenie/wyłączenie w odpowiednim czasie produkcyjnych urządzeń grzewczych.

Przydatna jest także procedura kontroli wewnętrznych. Mogą one być przeprowadzane przez własny personel (najczęściej z działu księgowości i operacyjnego) lub można zlecić ich wykonanie zewnętrznemu specjalście – audytorowi.

Kontrola w restauracji jest nieodzownym elementem zabezpieczenia przed nieuczciwością i stratami. Należy jednak pamiętać, że można mieć dobre wyniki przy zmniejszonej kontroli, jeśli uda się osiągnąć odpowiedni poziom świadomości pracowników, ukształtować pozytywne wartości w zespole oraz zmotywować do uczciwości.

Wszystkim pracownikom trzeba uświadamiać szkodliwość zjawiska oraz fakt, że w konsekwencji straty ponoszą wszyscy. Zachęcanie do informowania o zauważonych kradzieżach oraz nagradzanie takiej postawy jest sprawą dość delikatną, lecz jeśli przeprowadzimy je odpowiednio i z taktem, to może przynieść duże korzyści. Czasami stosowane są specyficzne systemy motywacyjne.

Z punktu widzenia zarządzania operacyjnego, kradzież jest jednym z kosztów, nad którego ograniczeniem należy pracować. Jest to jednak koszt wyjątkowy, bo niemoralny.

O autorze

Jan Marek Mołoniewicz jest wykładowcą SGGW na studiach podyplomowych „Nowoczesna organizacja i zarządzanie w gastronomii”, których zakres obejmuje między innymi tematykę zawartą w artykule.

e. mail: janmoloniewicz@wp.pl