

Wywiad, opublikowany w miesięczniku „Nowości Gastronomiczne” z sierpnia 2006

Traktujmy się poważnie

Rozmowa z mgr. Janem Markiem Mołoniewiczem, specjalistą z zakresu zarządzania personelem, wykładowcą SGGW w Warszawie i w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego

Jakie błędy w zarządzaniu personelem popełniają polscy restauratorzy?

Wielu polskich gastronomów niestety zarządza pracownikami w sposób autokratyczny, stosując wobec nich podejście oparte na teorii taylorizmu, która zakłada, że człowiek jest maszyną, której się płaci i jak jej się zapłaci odpowiednio, będzie pracował lepiej. Tego typu uproszczony model zarządzania funkcjonuje często w zakładach gastronomicznych, zwłaszcza w małych restauracjach i mniejszych sieciach.

A jak powinno być? Jakie są najnowsze trendy światowe?

Światowe trendy skoncentrowane są na tzw. miękkim zarządzaniu: ukierunkowane na budowanie klimatu wzajemnego zaufania, współodpowiedzialności za przedsiębiorstwo, zwiększenia możliwości podejmowania decyzji przez pracowników. To wszystko ma powodować większe zadowolenie z pracy, co ma z kolei wpływać na lepszą pracę, a lepsza praca prowadzi do lepszych wyników, czyli większych zysków. Choć to się wydaje oczywiste, że tak powinno być, muszę przyznać, że brak jest udokumentowanych badań naukowych, które potwierdzają, że rzeczywiście przedsiębiorstwa zarządzane w sposób „miękki” odnoszą zdecydowanie lepsze wyniki.

W takim razie - jaki model zarządzania powinien być wzorem dla restauratora, który chce stworzyć sprawnie działający, efektywny zespół?

W latach 60. XX wieku naukowiec Mc Gregor opisał dwa podstawowe modele motywacji pracowników: teorię X i teorię Y. Teoria X odnosi się do metody „twardej”, opiera się na założeniu, że człowiek jest z natury zły i należy go kontrolować. Teoria Y uznaje, że człowiek jest z natury dobry i należy mu dać możliwości rozwoju, kreatywności, i samodzielność. Wówczas rezultatem dania zaufania będzie to, że będzie starał się rozwijać, wzrośnie jego współodpowiedzialność za pracę. Jestem zwolennikiem czegoś pośredniego: pomiędzy miękkim i twardym zarządzaniem.

Pośredniego, czyli właściwie, jakiego?

Jestem zwolennikiem prób budowania zespołu takich ludzi, z którymi można pracować w jak największym stopniu metodą zarządzania miękkiego, opartego na zaufaniu i wzajemnym szacunku. Myślę, że takie podejście ma przyszłość, w szczególności, gdy firma się rozrasta, w zarządzaniu sieciowym, kiedy nie ma sposobów, by nałożyć kontrolę na wszystko i być wszędzie w każdej chwili.

Na przykład, jeśli pracownicy kradną, można próbować im utrudniać kradzież coraz bardziej wyrafinowanymi i rozbudowanymi metodami kontrolnymi, ale pod tym względem pracownicy też są wyjątkowo kreatywni. W dużej firmie przy zastosowaniu wyłącznie metody „twardej” całkowicie nie da się kradzieżom zapobiec. Można jednak próbować tak zmotywować zespół, by pracownicy byli bardziej uczciwi i nie tolerowali nieuczciwości w pracy.

Jest Pan praktykiem i doradcą. Co Pan zwykle radzi restauratorom, którzy pytają, jak w takim razie skutecznie motywować pracowników, by nie oszukiwali?

Po pierwsze radzę, by w otwartych rozmowach uświadamiać pracownikom, że kradzież jest niemoralna i karalna. Po drugie, radzę, by tworzyć takie systemy motywacyjne, które powodują, że pracownicy chcą dbać o to, by się w restauracji nie kraść. A mogą dbać o to sami, eliminując z zespołu nieuczciwych pracowników.

Donosić?

Niestety, problem polega też na tym, że w polskim słowniku nie ma pozytywnego określenia na donosicielstwo. Najbardziej eleganckie słowo, jakie znam to jest „informować pracodawcę”.

Jak rozmawiać o problemie kradzieży?

Czasem trzeba po prostu mówić, że kraść jest źle, nieetycznie. Nie widzę nawet przeszkód, by zrobić dla pracowników spotkania z policjantami, którzy opowiedzą o konsekwencjach. Przede wszystkim chodzi o to, by nie traktować kradzieży jako wstydlivej choroby: wszyscy wiedzą, że ona jest, ale to wstyd się przyznać. Trzeba o problemie mówić otwarcie na spotkaniach z pracownikami: „słuchajcie, są takie wyniki, naszym zdaniem na wysokość wyniku wpływa to, że tyle a tyle zginęło. Otwartość jest bardzo ważna. W jednej z firm, którym doradzam obecnie, robimy raz w miesiącu spotkania z pracownikami i omawiamy między innymi te tematy. Wyraźnie widać, że wpływa to pozytywnie na pracę zespołu.

Powróćmy do idealnego modelu zarządzania. Jak motywować pracowników do lepszej pracy?

Przedstawię to na przykładzie projektu, który prowadzę obecnie w restauracji Karpielówka na warszawskim Ursynowie. System motywacyjny, który tam wprowadzamy, jest zgodny z trendami światowymi wynagradzania pracowników, które określane są mianem „new pay techniques”. Jest to zestaw różnego rodzaju metod, które mają na celu powodować większą wydajność pracownika.

Należą do nich: zmiana sposobu wynagradzania, wprowadzanie benefisów socjalnych oraz praca nad tzw. motywatorami nieekonomicznymi np.: atmosferą w pracy, relacjami z przełożonymi, samodzielnością czy stabilnością zatrudnienia.

Ważną częścią tego projektu jest zmiana systemu płac w taki sposób, by pracownik miał udział w zyskach restauracji. Warto podkreślić, że nie chodzi o procent od sprzedaży, jak obecnie często dzieje się w gastronomii, ale właśnie w zyskach.

Duża część naszych czytelników oburzy się, że nie ma powodu, by wyjawiać pracownikowi, jakie ma zyski.

Pracownika wcale nie trzeba informować, jaki jest ostateczny zysk (lub strata). W tym systemie pracownik ma udział w zyskach generowanych przez jego pracę. A o tych składowych on i tak najczęściej wie, na przykład kucharz ma dostęp do informacji, jaka jest sprzedaż produktów w kuchni oraz wie, jakie są koszty surowców..

Jak w praktyce wygląda taki motywacyjny system wynagradzania?

Przed rozpoczęciem projektu wszyscy pracownicy byli umówieni na wynagrodzenie stałe. Obecnie płaca składa się z części podstawowej i prowizyjnej. Dodatkowo prowizja jest podzielona na dwa składniki: uzależniona od wyniku pracy całego zespołu i pracy indywidualnej. W związku z tym pracownikom zależy na tym, by oni sami oraz ich koledzy pracowali lepiej.

Oprócz prowizji indywidualnej w Karpielówce istnieje również pula na zajęcia integracyjne dla personelu, zależna od wypracowanego zysku.

Jakie rezultaty osiągnięto w restauracji Karpielówka?

Pojawiły się znaczne oszczędności kosztów, bez negatywnego wpływu na jakość. W jakiej wysokości – wyjawić nie mogę. Koncentrujemy się na dwóch składnikach kosztów: kosztach surowca i operacyjnych. Straty restauracji to bowiem nie tylko efekt kradzieży. Wszyscy wiedzą, że ich wynagrodzenie zależy od tego, jak będzie duża sprzedaż, jak małe będą koszty – więc automatycznie zaczynają o to dbać. Pomału, pomału rozumieją zasadę: „mogę zarabiać więcej, jeśli będę dbał o dobro firmy”. Członkowie zespołu kontrolują się wzajemnie i starają się wzajemnie motywować. Starają się dbać o to, by lepiej zarządzać surowcem, by jak najmniej wyrzucać towaru. Myślą o tym, by lepiej zagospodarować serwetki, które stawiają na stołach, by nie ginał papier toaletowy, by środki czystości nie były zużywane w nadmiernej ilości.

Koncepcja zakłada jednak, byśmy nie liczyli każdemu pracownikowi każdej zużytej serwetki. Na przykład ustaliliśmy, że jeśli chodzi o telefon: z jednego numeru telefonu nie dzwoniemy na numery komórkowe. Po miesiącu okazało się, że był użyty, ale na symboliczną kwotę. Wtedy sami pracownicy sugerowali: to go zablokujmy. Właściciel jednak nie wyraził zgody: „słuchajcie: umówiliśmy się, że nie używamy, to nie będziemy blokować. Dotrzymujemy słowa. Traktujmy siebie z zaufaniem i powagą”.

W jakim stopniu uzależnić wysokość wynagrodzenia od wyników?

Oczywiście, jest minimalna wysokość składnika prowizyjnego pracy, która może być motywująca, ale dla każdego stanowiska jest ona inna. Generalnie można powiedzieć, że w grę musi wchodzić przynajmniej kilkaset złotych miesięcznie, by pracownik zauważył, że warto walczyć. Uważam, że minimum to 10 procent wynagrodzenia stałego.

Do wszelkich zmian pracownicy podchodzą w sposób podejrzliwy. Jak zatem przekonać ich do zmiany sposobu wynagradzania, zwłaszcza, że obecnie jednym z głównych problemów restauratorów są odejścia do konkurencyjnych firm?

Przede wszystkim ważne jest, by istniała komunikacja pomiędzy właścicielem restauracji i pracownikami i by zasady gry były fair. Pracownicy muszą być przekonani, że jeśli przyjmą zasady nowego systemu, mogą mieć lepiej, a nie gorzej, że w nowej metodzie wynagradzania nie kryje się żaden podstęp. Pojawia się też inny warunek: „wzajemne zaufanie” - hasło-klucz w budowaniu współodpowiedzialności pracowniczej za restaurację. W zespole muszą pracować ludzie, którym właściciele mogą zaufać. Ale też żeby właściciele mogli zaufać pracownikom, sami muszą być godni zaufania: być słowni, dotrzymywać obietnic, trzymać się ustaleń, uczciwie rozliczać się w sposób, który się uzgodniło, płacić na czas, nagradzać i karać w sposób sprawiedliwy.

W jakim zakresie w takim systemie mają zastosowanie kary?

Generalnie, jak dowodzą psychologowie, jeżeli dominują kary, to myślimy, by działać tak, by nie zostać ukaranym. W związku z tym staramy się robić jak najmniej, bo im szerszy jest zakres tego, co obejmujemy, tym większe jest prawdopodobieństwo, że zostaniemy ukarani. Nasz zakres działania zawęża się, stajemy się pasywni, mamy zachowawczy stosunek do pracy. Pilnujemy tylko procedur i standardów, by przypadkiem nie narazić się na karę. Nie staramy się robić lepiej, tylko by nie robić źle. Natomiast jeżeli jesteśmy nagradzani za to, że coś wykonaliśmy, to następnym razem myślimy: „spróbuję robić coś lepiej, bo mnie za to nagrodzą”. Generalnie systemy oparte na nagradzaniu prowadzą do większej kreatywności, samodzielności, chęci wyjścia do przodu.

Kara powinna być stosowana tylko tam, gdzie widać bezpośrednią relację pomiędzy zachowaniem osoby a ustalonymi regułami, np. spóźnienie do pracy, i gdy inne metody (np. perswazja) nie skutkują. Nagrody stosuje się tam, gdzie na efekty mają wpływ również

inne czynniki, np. wykonanie planu. Jeśli byśmy za brak wykonania planu karali finansowo, pracownik czułby się potraktowany niesprawiedliwie. Bo na obroty restauracji mają wpływ różne czynniki: czy jest dobry marketing, czy inni pracują tak jak trzeba, czy jest ładna pogoda, itp. Karanie powodować może poczucie niesprawiedliwości: „robiłem wszystko jak najlepiej, co ja poradzę, że ulica, przy której jest nasza restauracja, była przez miesiąc zamknięta dla ruchu?”. Jest oczywiście, że znacznie łatwiej akceptujemy niezasłużone nagrody niż niezasłużone kary.

Obecnie modne jest instalowanie kamer, informatycznych systemów kontrolnych w powiązaniu z zapisem video? Jak daleko posuwać się, wprowadzając systemy kontrolne?

Nie mogę powiedzieć, że kamery są przesadą. Smutne jednak, że one muszą być. Kontrola surowca, kontrola stanu inwentarzowego – to też musi być. Istnieją też zupełnie inne metody kontrolne, np. program: tajemniczy gość albo detektywi, a nawet jeszcze twardsze, np. rewizje osobiste. Jestem jednak przeciwnikiem drastycznych metod. Wolałbym, aby nie były konieczne. Tak jak z tymi blokadami na telefon – lepiej nie zakładać, ale rozmawiać z personelem.

A jak taka kontrola wpływa na motywację pracowników do pracy?

Pracownicy się przyzwyczajają. Jak się wprowadza rewizję osobistą, rewizję szafek, kamery – zawsze na początku jest to źle przyjmowane. Na początku ludzie czują się urażeni. Potem z czasem przyzwyczajają się i staje się to wręcz stałym elementem krajobrazu gastronomicznego. Rzeczywiście, czasem zniechęca, ale uważam, że dobremu pracownikowi, który nie ma nic do ukrycia, nie powinno przeszkadzać.

Załóżmy, że wprowadzimy nowy, bardziej miękki model zarządzania. Ile na tym zyskamy?

To zależy od jakości zarządzania przed wprowadzeniem zmian. Na efektywność pracy wpływa również dobra organizacja, komunikacja, wyszkolenie personelu oraz odpowiednie narzędzia pracy. Jednak z własnej praktyki zawodowej mogę stwierdzić, że wprowadzanie omówionych powyżej systemów zarządzania i motywowania personelu może zmniejszyć koszty surowca i operacyjne nawet o 1/3 oraz wpływać pozytywnie na sprzedaż i jakość usługi gastronomicznej.

Rozmawiała Joanna Pińczykowska

//ramka:

Ekspert, wykładowca i praktyk
Jan Marek Mołoniewicz (51 l.) obecnie jako właściciel firmy Mo-Ja Consulting (www.moja-gastronomia.com) prowadzi działalność doradczą w dziedzinie zarządzania gastronomią. Jest również wykładowcą studiów podyplomowych oraz kursów dla menedżerów gastronomii na SGGW w Warszawie. Wykłada ponadto zarządzanie w WSPiZ im. Leona Koźmińskiego oraz strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi na studiach MBA Bradford University. W latach 1993-97 pracował dla Pepsico Restaurants jako dyrektor operacyjny restauracji Pizza Hut, KFC i Taco Bell w Polsce i Hiszpanii. W latach 1998-2004 był dyrektorem operacyjnym Eurestu.