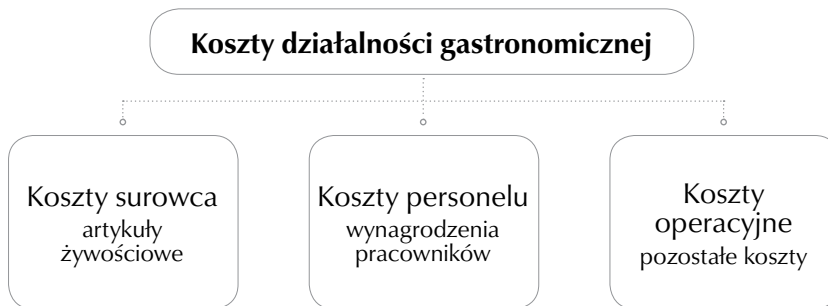


Rozdział II

Kontrola kosztów

1. Podział kosztów w przedsiębiorstwie gastronomicznym

Aby skutecznie zarządzać kosztami działalności, dzieli się je na grupy rodzajowe, ułatwiające analizę. Najczęściej stosuje się podział zaprezentowany na rysunku.



Rys. 4. Grupy kosztowe w działalności gastronomicznej

Dokładne omówienie tych grup znajdziesz w dalszej części tego rozdziału. Teraz ważne jest, abyś zwrócił uwagę na różnice pomiędzy nimi. Rządzą się własnymi zasadami, a ich specyfika powoduje, że do oceny każdej z nich stosuje się inne typy danych i wskaźniki.

Koszty, zawarte w wymienionych grupach, różnie reagują na zmiany sprzedaży. Z tego względu można je podzielić na:

- zmienne – czyli takie, które zmieniają się proporcjonalnie do wielkości sprzedaży; typowym przykładem mogą być koszty surowca – produktów żywnościowych używanych do przygotowania dań i napojów; jeśli sprzedaży nie ma – koszty nie są ponoszone (przynajmniej teoretycznie);
- stałe – które są niezmiennie, niezależnie od poziomu sprzedaży; zalicza się tu wiele kosztów operacyjnych, takich jak czynsze stałe, opłaty za ochronę, odtwarzanie muzyki, koszty administracji czy opłaty municypalne – są to z reguły koszty pośrednie, czyli ponoszone w związku z działalnością, ale trudne lub niemożliwe do przyporządkowania do konkretnej sprzedaży;
- mieszane – częściowo zmienne, częściowo stałe. Do tej grupy należy część kosztów operacyjnych, takich jak opłaty za media. Oznacza to, że przy wzroście sprzedaży te koszty rosną, ale nieproporcjonalnie. W przypadku braku sprzedaży koszty nadal istnieją (nawet gdy nie ma gości w lokalu, światła muszą być włączone, działają urządzenia chłodnicze itp.), ale są niższe. Dzieje się tak, ponieważ płatności za media zawierają opłaty stałe oraz zmienne, uzależnione od zużycia.

Do kosztów mieszanych można też zaliczyć koszty personelu, ale tylko w przypadku, gdy kierownictwo lokalu ma wpływ na obsadę zmian (dostosowywaną każdorazowo do wielkości obrotu), lub jeśli częścią wynagrodzenia są prowizje od sprzedaży czy premie.

Każda grupa kosztowa w różny sposób wpływa na wynik finansowy. Z mojego doświadczenia wynika, że zwykle najpoważniejsze i najtrudniejsze do opanowania są koszty surowca. Stanowią one od 20 do 40% wartości sprzedaży, a odchylenia rzędu 5–10% od oczekiwanych wartości nie są wyjątkiem. Zapanowanie nad nimi wymaga sporo wiedzy oraz nakładu czasu i środków.

Koszty personelu również mają duże znaczenie. Mieszczą się w granicach 20–40% wartości sprzedaży, a odchylenia od idealnych, budżetowanych wartości mogą być poważne, zwłaszcza w okresach niskiej sprzedaży. Zdefiniowanie przyczyn problemów z kosztami personelu zazwyczaj nie jest zbyt skomplikowane, ale ich rozwiązanie to niełatwa kwestia.

Ostatnia grupa – koszty operacyjne – stanowi najmniejszą część kosztów restauracji. Zwykle wahają się pomiędzy 10 a 20% wartości sprzedaży (bez uwzględnienia kosztów najmu lokalu). Zrozumienie nieprawidłowości, tak jak w przypadku kosztów personelu, nie jest trudne, ale również nie gwarantuje jeszcze ich minimalizacji.

Opłaty czynszowe mogą być traktowane jako część kosztów operacyjnych lub jako oddzielna grupa kosztowa. Ich wielkość nie powinna przekraczać 15% wartości sprzedaży, optymalne są wartości do 10%. Wyższe opłaty zwykle skutecznie uniemożliwiają osiągnięcie satysfakcjonujących zysków.

2. Koszty surowca

Co się składa na koszt surowca

Surowiec to wszystkie produkty żywnościowe zużywane podczas działalności lokalu gastronomicznego. Do określenia kosztów surowca stosowane jest różne nazewnictwo, zazwyczaj wywodzące się z terminologii angielskiej, np.:

- koszt sprzedaży (*cost of sales*),
- COS (również skrót od *cost of sales*),
- FC (*food cost* – koszt żywności),
- BC (*beverage cost* – koszt napojów).

Skróty FC i BC są często używane w gastronomii hotelowej.

Większość kosztów surowca należy do grupy kosztów zmiennych. Zazwyczaj są one zaliczane również do kosztów bezpośrednich, co oznacza, że można je przyporządkować do każdej jednostki sprzedaży, czyli konkretnego dania.

Do kontroli kosztów surowca idealnie nadają się receptury, stanowiące podstawowe narzędzie pozwalające sprawdzić, czy produkty żywnościowe są wykorzystywane

prawidłowo i w odpowiednich ilościach. Jeśli dania są produkowane zgodnie z recepturami – surowce są zużywane proporcjonalnie do wielkości produkcji. Jeśli nie ma produkcji – nie ma też zużycia.

Ale... jeśli jesteś praktykiem gastronomii, to wiesz, że to, co właśnie przeczytałeś, nie zawsze jest prawdą. Rzeczywistość zarządzania produktem, jego przetwarzaniem i sprzedażą jest złożona. Od zasad istnieją odstępstwa, stąd popularne powiedzenie „restauracja to nie apteka” nie jest pozbawione sensu. Nie wszystkie surowce łatwo się poddają rygorom receptur.

Zużycie niektórych surowców trudno określić dla konkretnego dania. Należy do nich np. frytura, stosowana do smażenia potraw w głębokim tłuszczu. W jednej fryturze smaży się wiele dań i bardzo trudno wyliczyć jej dokładne zużycie na porcję frytek czy krokietów. Surowce, takie jak frytura, są kosztem pośrednim, a ich prawidłowe zużycie może być określone tylko szacunkowo w stosunku do całej liczby dań smażonych w głębokim tłuszczu.

Kolejnym przykładem są przyprawy, w tym zioła zielone (w doniczkach), takie jak tymianek czy oregano. Niektórzy podają w recepturach ich standardową ilość (np. dwie szczypty pieprzu). Niestety, jest to niedokładna metoda. Dlatego przypraw najczęściej nie rozlicza się recepturowo, tylko analizuje ich zużycie, porównując z aktualną sprzedażą i poprzednimi okresami rozliczeniowymi. Można stworzyć w tym celu oddzielny rozliczeniowy magazyn wewnętrzny, pomagający w ich kontroli. Na szczęście koszt przypraw zwykle nie ma dużego udziału w koszcie surowca, może się wahać między 2 a 6%, w zależności od rodzaju kuchni (najwięcej przypraw używa się w kuchniach azjatyckich).

Zużycie surowca nie ogranicza się do tego, co zostało ujęte w recepturach oraz co konsumują i za co płacą goście. Musisz się liczyć z dodatkowymi jego składowymi, które utrudniają analizę i sprawiają, że całkowity koszt nie jest w pełni proporcjonalny do wielkości sprzedaży. Mowa tu o:

- posiłkach pracowniczych,
- daniach bez receptur,
- surowcu zużytym na dania gratisowe oraz zaproszenia,
- próbkach pokarmowych,
- stratach.

Posiłki pracownicze

W większości lokali właściciel oferuje personelowi możliwość skorzystania z posiłków pracowniczych, bezpłatnych lub za symboliczną opłatą. Nawet jeśli w danym dniu nie było ani jednego gościa (nie było sprzedaży) i tak pracownicy otrzymują posiłek, co oznacza, że zużycie surowca następuje. Jeśli pracownicy jedzą posiłki z karty menu (w sytuacji gdy w karcie oferowane są niedroge dania), zużycie surowca kontroluje się

za pomocą receptur. Natomiast w wielu przypadkach na wyżywienie pracowników przeznaczają się dania niesprzedane, będące wynikiem pomyłek w zamówieniach, nadprodukcji lub wytwarzane z produktów, których z różnych powodów nie można użyć do standardowej produkcji. Dania te często nie mają receptur i w związku z tym kontrola zużycia w tym przypadku jest utrudniona.

Jeśli rozliczenie surowca w lokalu odbywa się tylko wartościowo (kwotowo), bez analizy ilościowej składników, dobrą metodą może być założenie średniego kosztu jednego posiłku pracowniczego, a następnie pomnożenie całkowitej liczby posiłków przez ten koszt w celu uzyskania sumarycznej wartości w złotych.

Pracownicy korzystają z niestandardowych dań, nieobjętych recepturami. Szef kuchni założył, że na wyżywienie jednego pracownika dziennie potrzebny jest surowiec o wartości 5 zł. Jeśli w ciągu miesiąca (30 dni) codziennie na zmianie było 10 pracowników, koszt surowca na ich posiłki powinien wynieść:

$$10 \text{ pracowników} \times 30 \text{ dni} \times 5 \text{ zł/pracownik} = 1500 \text{ zł miesięcznie}$$

Tak wyliczony teoretyczny koszt jest brany pod uwagę w comiesięcznych obliczeniach i ocenie całkowitych kosztów surowca w lokalu.

Dania bez receptur

Nie tylko posiłki pracownicze mogą nie mieć receptur. Dotyczy to również wszelkich nietypowych zamówień, częstych zwłaszcza w działalności cateringowej i bankietowej. Jeśli jakieś danie nie ma receptury, nie można rozliczyć jego kosztu ani wchodzących w jego skład surowców. Teoretycznie można sporządzić recepturę na każde produkowane danie. Ale dla jednego nietypowego drinka lub jednorazowej zmiany składu potrawy zwykle nie jest to robione z powodu braku czasu.

Sprzedaż takich nietypowych dań, które nie były ujęte w systemie komputerowym, zwykle jest rejestrowana za pomocą jednego wspólnego kodu (otwarta kuchnia, otwarty bar) w cenie sprzedaży określanej na bieżąco. Póki takie nietypowe zamówienia są wyjątkowe, odchylenia w rozliczeniach nie są istotne. Jeśli jednak zdarzają się często, lepiej przemyśleć rozwiązanie pomagające w wyliczeniu kosztu ich surowca.

Jeśli goście często zamawiają w barze nietypowe drinki, barman zapewne nie ma czasu spisywać za każdym razem nowej receptury. Może zarejestrować transakcję jako sprzedaż wszystkich składowych drinka oddzielnie. W ten sposób cena sprzedaży będzie ceną sumaryczną składników, a zużycie będzie możliwe do wyliczenia. Aby to zrobić, wszystkie składniki drinków (nawet te zwykle niesprzedające się oddzielnie, jak syrop z grenadyny czy angostura) powinny mieć recepturę i cenę sprzedaży.

Surowiec zużyty na dania gratisowe, zaproszenia

Każdy właściciel lokalu gastronomicznego dobrze zna sytuację, gdy w restauracji zjawiają się goście, którym z różnych powodów nie wystawia się rachunku za konsumpcję. Może to być np. twój znajomy albo gość, któremu chcesz zrekompensować niedoskonałości obsługi. Jeśli jesteś właścicielem, zaproszonym możesz być ty sam, kiedy jesz w restauracji lub zabierasz butelkę wina do domu. Masz do tego prawo, bo przecież cały towar został kupiony za twoje pieniądze. Ale nie zapomnij zarejestrować tego w systemie, bo w przeciwnym razie powiększą się niewyjaśnione różnice w towarze.

W jednym z projektów doradczych zostałem poproszony o pomoc w restauracji, gdzie głównym problemem był koszt surowca, bardzo wysoki w stosunku do sprzedaży. Było to przyczyną generowania co miesiąc straty w wysokości około 2 000 zł. Naprawa sytuacji w tym przypadku okazała się banalnie prosta. Przy pierwszej analizie kosztów wyszło na jaw, że właściciele mieli w zwyczaju brać z restauracji dania i napoje, które zjadali i wypijali w domu. Po podsumowaniu okazało się, że wartość zabieranych bez rejestracji produktów wynosiła około 4 000 zł miesięcznie. W rzeczywistości restauracja przynosiła niewielkie zyski, ale były one konsumowane z nadwyżką przez właścicieli.

Próbki pokarmowe

W niektórych przypadkach, zwłaszcza w lokalach zajmujących się żywieniem zbiorowym i działalnością cateringową, przechowuje się próbki dań. W razie zatrucia pokarmowego konsumentów mogą one pomóc w określeniu, czy przyczyną problemów były dania z twojego lokalu, czy leży ona gdzie indziej. Próbki są również przydatne w ustaleniu, jakie patogeny mogły być powodem zatrucia, i mogą pomóc w zastosowaniu odpowiedniego leczenia.

Pamiętaj, jeśli przygotowujesz próbki pokarmowe, musisz uwzględnić w rozliczeniu surowce na nie zużyte.

Straty

Podczas całego procesu zarządzania surowcem w lokalu powstają różnego rodzaju nieprzewidziane straty. Choć staramy się, aby były jak najmniejsze, w działalności gastronomicznej są one nie do uniknięcia. Zwykle powodowane są problemami z dostawami, złą jakością surowca, błędami personelu lub awariami urządzeń. Całość strat można podzielić na znane i nieznanne.

Straty znane to takie, o których wiemy, że powstały, np.:

- nieodpowiedniej jakości towar przyjęty przez nieuwagę od dostawcy,
- stłuczona przez barmana butelka alkoholu,
- dodatkowe danie zaferowane gościowi bezpłatnie w ramach reklamacji,
- przeterminowane surowce, które trzeba było wyrzucić,

- zupa, która wylała się z kotła przez nieuwagę kucharza,
- lody, które uległy rozmrożeniu wskutek awarii zamrażarki.

Straty znane powinny być zapisywane w systemie komputerowym lub w przeznaczonym do tego formularzu. Na koniec okresu rozliczeniowego należy je uwzględnić w całościowym rozrachunku zużycia surowca.

Formularz strat			miesiąc:	październik	str. 1	
Data	Godz.	Opis straty	Powód	Koszt surowca	Czytelny podpis	Autoryzacja usunięcia – podpis
18 paź.	12:30	2,1 l zupy pomidorowej (7 porcji)	Nie sprzedało się w ciągu dnia	4,90 PLN	Andrzej	Mariusz
21 paź.	08:15	2 kg antrykotu wołowego	Zepsuł się z powodu awarii chłodni	60 PLN	Michał	Mariusz
29 paź.	12:45	1 butelka Rioja Campo Viejo	Rozbita (była wypełniona do połowy)	15 PLN	Marta	Mariusz
Razem strona				79,90 PLN		

Tabela 2. Formularz strat surowca

Ubytki produkcyjne powstałe przy obróbce surowca (np. przy obieraniu warzyw czy patroszeniu ryb) nie zaliczają się do strat znanych. Jako standardowa część procesu przygotowywania potraw powinny być uwzględniane w recepturach dań oraz kalkulacjach kosztowych.

Jeśli średnia strata podczas obróbki ziemniaków wynosi 20% (uwzględniając obieranie i gotowanie), w recepturze na porcję 200 gr gotowanych ziemniaków powinno się znaleźć 250 gr surowca – surowych, nieobrabianych ziemniaków.

Jeśli do przygotowania porcji 300 ml soku z pomarańczy potrzebujesz średnio 0,7 kg owoców, w recepturze będzie 0,7 kg pomarańczy.

Oprócz strat znanych i produkcyjnych są też straty nieznanne. To te, o których nie dowiadujesz się od razu. Dopiero inwentaryzacja na koniec miesiąca je ujawni. Może nigdy nie odkryjesz, w jaki sposób powstały i kto jest za nie odpowiedzialny.

Główna różnica między stratami znanymi i nieznanymi jest taka, że te pierwsze są kontrolowane na bieżąco, drugie zaś wychodzą na jaw dopiero przy rozliczaniu surowca.

Inwentaryzacja baru wykazała brak dwóch butelek wina. Po zbadaniu sprawy okazało się, że jedna z nich została dana gościowi jako rekompensata za reklamację. Co się stało z drugą – nie wiadomo. Być może:

- brakowało w dostawie, ale z powodu pośpiechu nikt tego nie zauważył,
- błędnie policzono magazyn win podczas inwentaryzacji,
- właściciele zabrali wino do domu na kolację, ale zapomnieli to zarejestrować w formularzu konsumpcji własnej,
- wypili ją pracownicy,
- została sprzedana bez rejestracji w systemie,
- barman wyniósł wino z lokalu.

W tym przykładzie pierwsza butelka wina jest stratą znaną, a druga – nieznaną.

W kontroli kosztu surowca chodzi o to, aby określić wielkość strat nieznanych. W tym celu stosuje się różne metody porównywania zużycia realnego z normatywnym – teoretycznym. Więcej informacji jak to zrobić, znajdziesz w dalszej części rozdziału.

Inne koszty jako koszt surowca

Jeśli chcesz skutecznie kontrolować inne produkty, które wchodzi w skład dania, ale nie są artykułami żywnościowymi, możesz uwzględnić je w recepturze. Takimi artykułami mogą być kubki do napojów na wynos, słomki do drinków, sztucze jednorazowe itp.

Zazwyczaj kontrolę kosztów surowca prowadzi się, obliczając realne zużycie za pomocą spisów inwentarzowych, comiesięcznych lub częstszych. Tak dokładnej kontroli nie podlegają środki operacyjne, które rozlicza się najczęściej wyłącznie według faktur zakupowych, bez comiesięcznych spisów z natury.

Jeśli sprzedajesz kawę w jednorazowym kubku, w recepturze kawy możesz uwzględnić poza kawą, mlekiem, cukrem i dodawanym do kawy ciasteczkciem również kubek, przykrywkę oraz mieszadełko. W ten sposób stają się one częścią dania i podlegają okresowemu spisowi inwentarzowemu na równi z kawą czy mlekiem. Dzięki temu z systemu komputerowego uzyskasz szybką i dokładną informację na temat ewentualnych odchyleń, co pomoże ci w efektywniejszym zarządzaniu tymi artykułami.

Jeśli do niektórych drinków dodajesz ozdobne parasolki, aby sprawdzić ich teoretyczne zużycie, musisz zsumować liczbę sprzedanych drinków, do których parasolka jest dodawana. Jeśli parasolka jest częścią receptury, system zarządzania magazynem wykona tę pracę za ciebie.

Artykuły jednorazowe, które dodajesz do receptur i uznajesz za koszty surowca, stają się częścią magazynu żywnościowego. Oznacza to, że koszty surowca będą wyższe, a to zmniejszą się koszty operacyjne, z których te materiały zostały przeniesione.

W gastronomii trudno jest każdy aspekt funkcjonowania biznesu od początku do końca kontrolować, a motywacja pracownika w istotny sposób wpływa na jakość jego pracy. Zmotywowany kucharz gotuje smaczniejsze dania, a kelner lepiej obsługuje gości. Dlatego tam, gdzie oczekuje się od pracownika zaangażowania, a nie wyłącznie posłuszeństwa, zarządzanie miękkie jest lepszym rozwiązaniem. Z drugiej strony nie każdego pracownika da się odpowiednio pozytywnie zachęcić do pracy, stąd styl miękki nie w każdym przypadku jest możliwy. W praktyce menedżerowie, choć zwykle lepiej się czują w jednym z tych stylów, zazwyczaj używają obu, w zależności od sytuacji i od tego, z jak zaangażowaną i samodzielną osobą mają do czynienia.

Zarządzanie miękkie, ukierunkowane na angażowanie w pracę i pozytywne motywowanie, przeważnie jest łatwiej akceptowane przez personel niż styl twardy. Podmiotowe podejście do pracownika i jego potrzeb sprzyja dobrej atmosferze, zwiększając lojalność i redukując rotację pracowniczą.

Ważne!

Zarządzanie miękkie nie musi oznaczać lekkiej ręki wobec pracowników. Konsekwencja i stanowczość mogą być również stosowane w sympatycznej atmosferze i kulturalnej formie.

Kilka praktycznych rad

Do opisanych modeli chciałbym dodać kilka praktycznych porad. Dotyczą one aspektów, które często pojawiają się w codziennym zarządzaniu lokalem, a niewprawnemu menedżerowi nieraz sprawiają kłopoty.

Na „ty” czy na „pani/pan”?

Jak zwracasz się do swoich pracowników? Czy jesteście na „pani/pan”, czy zaproponowałeś przejście na „ty”. A może ty mówisz do nich po imieniu, a oni do ciebie „szefie”?

Nie zawsze można wybierać formę zwracania się do siebie. W bardzo młodych zespołach bycie na „ty” jest naturalne i forma „pani/pan” została odebrana jako sztuczna. Również w organizacjach o rodowodzie z kultury angielskiej/amerykańskiej szefowie narzucają zasadę mówienia sobie po imieniu, bo w ich krajach jest to naturalne. Ale gdy masz taką możliwość i rozważasz przejście na „ty” z personelem, zachęcam cię, abyś nie podejmował tej decyzji pochopnie. Wystarczy, że choć jedna osoba opacznie zrozumie twoje intencje i zapomni, jakie jest jej miejsce w szeregu, może to spowodować kłopoty z autorytetem szefa. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, kiedy przełożony jest osobą młodą, zarządzającą starszymi pracownikami.

Często inicjatywa, by mówić do siebie po imieniu z zespołem, wynika z przekonania, że pracownicy są tak sympatyczni, że niczemu to nie zagraża, a zmiana formy jeszcze

polepszy stosunki. Moja praktyka zawodowa mówi, że będąc na „pani/pan”, można mieć świetne relacje z zespołem, a przejście na „ty” zwykle niewiele zmieni, tylko wzrośnie ryzyko problemów z subordynacją. Forma bardziej oficjalna pomaga trzymać dystans w wymagających tego sytuacjach. Inaczej zabrzmiałoby powiedziane przełożonemu: *Mirek, co ty opowiadasz, niż: Szefie, co pan opowiada.*

Temat subordynacji pracowników wiąże się z trudną sytuacją osoby awansowanej na stanowisko, które wymaga zarządzania swoimi poprzednimi kolegami. Jak potwierdza praktyka, nie ma innej możliwości, aby skutecznie działać w takiej sytuacji, niż stworzyć należyty dystans. Nawet kosztem tego, że czasem się usłyszy: *Woda sodowa ci uderzyła do głowy lub: Od kiedy awansowałeś, to już nie jesteś taki sam.* To prawda, poza rzadkimi wyjątkami nie możesz już być taki sam, stając się przełożonym. Bądź nadal przyjacielski, miły i pomocny, ale dystans musisz trzymać. To jest cena sukcesu.

Zwracanie się po imieniu

Niezależnie od tego, czy jesteś z personelem na „ty” czy na „pani/pan”, dobrą praktyką jest używanie imion: *Pani Kasiu, dzwonił klient w sprawie bankietu lub: Michał, pamiętaj, że wychodzę za pół godziny.* W ten sposób podkreślasz, że traktujesz pracowników podmiotowo i są dla ciebie ważni. Ten temat wydaje się oczywisty w małych zespołach, ale jeśli w lokalu pracuje kilkadziesiąt osób i jest duża rotacja personelu, zapamiętanie imion wymaga wysiłku.

Kiedy po raz kolejny przyjeżdżał do nas z wizytą główny szef korporacji (a zdarzało się to raz na kilka lat), witał się ze wszystkimi szefami działów po imieniu. Ja też usłyszałem: *Hi, Jan!* Bardzo mi się to podobało i jednocześnie zaskakiwało. Prezes światowego koncernu pamięta nasze imiona! Po przemyśleniu doszedłem do wniosku, że być może w samolocie, lecąc do Polski, przeglądał listy pracowników i odświeżał sobie pamięć. Zawsze wywierało to na mnie pozytywne wrażenie, ponieważ uważam za cenny nawet sam fakt, że dla niego było to ważne.

My czy wy?

Jakiej formy używasz, kiedy prowadzisz rozmowę z zespołem? Czy mówisz: *Udał nam się bankiet; W tym miesiącu mieliśmy aż 10 reklamacji na piśmie*, czy może: *Udał wam się bankiet i w tym miesiącu mieliście aż 10 reklamacji na piśmie*? Sposób zwracania się do personelu powinien odzwierciedlać twój styl zarządzania. Jeśli preferujesz styl twardy, lubisz karnych pracowników, używaj formy „wy”. W ten sposób podkreślasz hierarchię i dystans. Jeśli natomiast wolisz styl miękki i osiągnięcie wyników poprzez zaangażowanie pracowników, korzystaj z formy „my”. Wówczas stajesz się bardziej częścią zespołu i podkreślasz swoje demokratyczne podejście.

Zdecydowanie nie zachęcam cię do stosowania formy: *Udał nam się bankiet* i jednocześnie: *Mieliście 10 reklamacji*. Przypisywanie sukcesów sobie, a porażek innym nie wpływa dobrze na nastrój w zespole.

Przełożony zwraca się do zespołu: *Przecież wyraźnie mówiłem wam wczoraj na koniec zmiany, że dzisiaj rano powinniście umyć okna. Ale widzę, że tego nie zrobiliście. Dlaczego?*

Może też powiedzieć to samo w innej formie: *Przecież wczoraj na koniec zmiany ustaliliśmy, że dzisiaj rano umyjemy okna. Ale nie zostało to zrobione. Dlaczego?*

Prawda, że brzmi inaczej? W obu przypadkach jest oczywiste, kto mówił, a kto nie umył, ale efekt jest zupełnie różny.

Czy szef może się mylić?

Zarządzanie przez kompetencje to ważny aspekt w gastronomii. Przełożony, który zna się na pracy, łatwiej buduje autorytet wobec personelu i lepiej zarządza biznesem. A co w przypadku, jeżeli się pomyli? Iść w zaparte, robić wszystko, aby błąd zatuszować, czy otwarcie się do niego przyznać?

Nikt nie lubi się mylić, na dodatek, gdy widzą to podwładni. Pierwszy odruch zachęca do nieprzyznania się, żeby autorytet szefa nie ucierpiał. Jednak nie jest to prawdą. Przyznanie się do błędu jest oznaką siły, nie słabości. Kiedy otwarcie mówisz o swojej pomyłce, dajesz dobry przykład personelowi. Pracownicy i tak zdają sobie sprawę z tego, że popełniłeś błąd. Ukrywanie go albo, co gorsza, brnięcie dalej, jeszcze bardziej podważa zaufanie do kompetencji przełożonego i może wpłynąć na utratę autorytetu.

Popełnianie błędów przez przełożonych też ma granice. Jeśli pomyłek jest niewiele, opisana zasada dobrze działa. Jeśli natomiast szef myli się ciągle, to nic nie pomoże jego wizerunkowi. W takim przypadku albo powinien się doszkolić, albo zastanowić nad zmianą swojego zakresu obowiązków.

Podsumowanie kompetencji szefa lidera

Dobry szef lider potrafi realizować cele firmy, a jednocześnie osiągać zadowolenie i zaangażowanie zespołu. Jakie cechy powinna mieć osoba, dla której chce się przychodzić do pracy?

W tej książce w wielu miejscach opisane są aspekty, o które przełożony powinien umieć zadbać, aby stać się prawdziwym przywódcą swojego zespołu. Poniżej przedstawiam ich podsumowanie:

- Bądź konsekwentny i słowny – jeśli ustalasz zasady, dbaj, aby ich przestrzegano. Nie tylko zaraz po ich wprowadzeniu lub czasem, ale zawsze. Dotrzymuj słowa.
- Pamiętaj, że dajesz przykład – pracownicy patrzą na ciebie i wyciągają wnioski z twojego zachowania. Swoją postawą wpływasz na to, jak myślą i pracują.
- Bądź zaangażowany. To przełożony jest najczęściej siłą napędową biznesu, ale pod warunkiem, że promienieje zaangażowaniem i aktywnością. Szef leniwy, niezainteresowany, bez energii nie zachęca zespołu do wysiłku.

- Dbaj o dobrą atmosferę pracy – jest ona niezbędnym warunkiem współpracy i zaangażowania w zespole. Bądź przyjazny, ale pamiętaj, że nie oznacza to bycia pobłażliwym.
- Okazuj szacunek i zainteresowanie – to podstawa dobrych relacji. Nie tylko sam bądź wzorem kulturalnego zachowania, ale też piętnuj przejawy nieuprzejmości, nieuczciwości, dyskryminacji lub molestowania w zespole. Pamiętaj imiona pracowników i okazuj im wsparcie. Nigdy ich nie poniżaj.
- Wpływaj na kulturę organizacyjną zespołu – mów o pozytywnych wartościach pracy, podkreślaj, dlaczego odpowiedzialność i zaangażowanie to dobre cechy. Informuj o wynikach firmy i korzyściach dla pracowników z dobrego funkcjonowania i stabilności biznesu.
- Ustalaj cele i nagrody – twórz cele SMART oraz nagrody finansowe lub emocjonalne, które motywują. Pamiętaj: cele mają być dobre dla firmy, nagrody – dla pracowników.
- Deleguj świadomie – staraj się delegować jak najwięcej na kompetentne osoby. *Micromanagement*, czyli bezpośrednie zarządzanie wszystkim, nawet najdrobniejszymi szczegółami, powoduje zbytne obciążenie pracą oraz zastój w rozwoju kadr.
- Codziennie zrób coś dla: zadowolenia gościa, zwiększenia sprzedaży, poprawy kosztów i lepszych relacji w pracy. Jeśli nabędziesz taki nawyk, pokierujesz firmę w dobrą stronę. Pamiętaj: 1 – gość, 2 – sprzedaż, 3 – koszty, 4 – personel.
- Nie zapominaj, że twoi ludzie niczego nie muszą. W każdej chwili mogą odejść. Pracują tylko dlatego, że chcą.

