

# ВАШ ПЕРСОНАЛ ВОРУЕТ?

**В** эпоху социалистической собственности, принадлежавшей одновременно всем и никому, этот вопрос был бы риторическим. Сегодня большинство заведений общепита — вотчина частных лиц. А они чрезвычайно заинтересованы в том, чтобы на их «кровные» никто не посягал, и делают для этого все возможное, каждый в меру своих сил.

Тем не менее воровство в ресторанах стало обычным явлением. На резонный вопрос негодующего владельца «Почему?» наши эксперты ответили следующее.



— Одна из причин хищений — непрофессионализм, — считает **Максим Брага**, директор развлекательного центра «Ультрамарин», г. Киев. — Обычно крадут в заведениях, в которых отсутствует система поощрений сотрудников, не вовремя выплачивается или вообще не предусмотрен оклад. Ведь что такое

поощрения? Проявление уважения к сотруднику, демонстрация того, что человек и его труд оценены по достоинству. Но если нормальных взаимоотношений нет, то откуда взяться мотивации работать добросовестно? А у некоторых пропадает мотивация работать честно. Разве можно назвать такой подход к управлению профессиональным?



— Все мы знаем, что ресторан привлекает не только кухней, но и своей особой атмосферой, — говорит **Олег Оникиенко**, глава правления Киевской Ассоциации Официантов. — Если сотрудникам удастся максимально оправдать надежды и удовлетворить желания посетителей, то прекрасно зарабатывают все. Официант, который вкладывает в свое дело душу, радуется гостей отличным сервисом и дарит хорошее настроение, получает порой до 200 % чаевых. Кое-кому, конечно, это не по плечу, проще взять чужое — вот и воруют.



— Маленькая зарплата, необоснованные штрафы, неоправданные унижения, — объясняет **Ксения Пасечник**, старший администратор бара, г. Киев. — В подобных ситуациях формируется «командный дух» персонала, обиженого руководством. Увы! Цель таких работников — не увеличение продаж, а месть руководству.

Мстят все, начиная с уборщицы и заканчивая администраторами или официантами.



— Причина одна, и очень простая: если есть возможность и нет контроля, то почему бы этим не воспользоваться? — убеждена **Виктория Озеряная**, соучредитель компании «Синдикат вкуса», г. Харьков.

Итак, в том, что персонал ворует, зачастую виновато само руководство, во-первых, ошибочно полагая, что в общепите зарплата — понятие эфемерное (как в анекдоте про парня, который, устроившись на работу в милицию, удивился, когда узнал, что ему полагается еще и зарплата: «Я думал, дали пистолет — и крутись, как можешь»), во-вторых, создавая нездоровую рабочую атмосферу, в-третьих, недостаточно контролируя ситуацию на месте.

По сути эти и многие другие причины, побуждающие наших сограждан воровать, уходят своими корнями в дебри психологии. Можно вспомнить целый ряд персонажей — от «униженных и оскорбленных» до «голубых воришек, которые не могут не красть». Ничего не поделаешь: приходится констатировать тот факт, что воровство вечно. А уж коль оно было, есть и будет, то задача ресторатора состоит не в том, чтобы искоренить его полностью, а в том, чтобы свести его к минимуму.

## ЧТО У ХОЗЯИНА ПЛОХО ЛЕЖИТ

По различным оценкам, объем потерь от махинаций персонала может достигать до 60 % выручки. Как утверждают специалисты, большинство схем воровства в ресторанах преследуют единственную цель: скрыть от владельцев реальную сумму дохода.

— Самый распространенный способ жульничества — расчет с гостем на словах, — отмечает **Олег Оникиенко**. — Официант не предоставляет чек или же выписывает его от руки, объясняя это «форс-мажорными обстоятельствами»: нет электричества, сломалось оборудование... Нередко мошенники создают такой «форс-мажор» нарочно.

— Весьма популярный способ махинаций — исправленные счета: к примеру, на чеках, которые выбивает принтер, легким движением руки с черными чернилами тройка превращается в восьмерку (было 1 388 — стало 1 888), — говорит **Максим Брага**.

— Расскажу одну интересную историю, — делится *Ксения Пасечник*. — В известном эспрессо-баре была постоянная текучка персонала, особенно часто менялись администраторы. Учредителю никто не подходил. И вот, наконец, нашлась та единственная, с хорошо поставленной речью и феноменальной памятью, — одним словом, находка для ресторатора. И что вы думаете? Работает она месяц, как вдруг — крупная недостача! Стоит отметить, что всей кондитерской продукцией занималась именно она. В целом убыток составил около 50 долларов в закупке. Все бросились на поиск «сбежавших» пирожков, но, естественно, никто не признался. Пришлось уволить великолепного администратора, да еще с возмещением ущерба. Но все же до конца так никто и не понял, как все произошло. Учредитель был уверен, что администратор недобросовестно выполнила свою работу (неправильно списала, не все забрала из кондитерского цеха и т. д.). Но никто и помыслить не мог, что весь товар просто-напросто был продан без чеков. Более дорогую продукцию поменяли на дешевую, и в результате получилось около четырех тысяч гривен только на одних пирожках (плюс, естественно, зарплата). Вот как иногда пудрят мозги учредителю!

— Бывает так, что предъявляется один и тот же счет разным людям, — говорит *Виктория Озерная*. — Как правило, посетители не забирают с собой счета. Хитрые официанты сохраняют их у себя, а потом стараются продавать именно то, что указано в них. Естественно, одному не сработать, поэтому договариваются с барменом, пиццеристом или кальящником, а деньги потом делят. В случае если гость закажет что-нибудь «сверху», то вынесут два счета: один «правильный», а другой — из своего «арсенала».

Способов воровства в ресторанах — не перечислить, и никакой статьи не хватило бы, чтобы их описать. Впрочем, для тех рестораторов, которых интересуют подробности о том, как их могут обмануть работники, известный российский ресторанный промоутер *Олег Назаров* написал книгу «Как воруют в ресторане», где собрано и систематизировано не менее сотни вариантов преступных схем, это настоящая энциклопедия воровства.

Многовато? Конечно. Впрочем, по мнению профессионалов, за последние десятилетия гении от воровства не придумали почти ни одной новой схемы — в основном совершенствуют старые. Вот эта информация весьма обнадеживает.

## СКОРЕЕ «ДА», ЧЕМ «НЕТ»

Как показывает практика, когда владельцы хвастаются: «В моем ресторане не воруют», — чаще всего дела обстоят с точностью до наоборот. Просто они не в полной мере владеют информацией. Так что же теперь, подозревать каждого сотрудника в черных помыслах? Вовсе нет. Но нужно наблюдать, анализировать и делать выводы. К примеру, на вероятность воровства указывают следующие признаки (это отнюдь не правило, но обратить внимание стоит):

- зарплата у сотрудников скромная, чаевые небольшие, а текучки кадров нет;
- средний чек остается на том же уровне, количество посетителей — тоже, а статья расходных материалов — трубочек, салфеток, туалетной бумаги — увеличивается изо дня в день;
- у ключевых работников резко повысилось благосостояние (появился автомобиль, дорогие вещи и т. п.);
- у одной смены выручка значительно меньше, чем у другой.

Также необходимо проанализировать структуру заказов. Например, если получается так, что у какого-то официанта гости очень активно едят, но почему-то не заказывают напитки, то не исключено, что эти напитки отпускаются много раз по одному и тому же чеку.

Как известно, плохо продуманная программа лояльности также может сослужить ресторатору плохую службу.

— Ввели мы акцию «Съешь суши, сколько сможешь», то есть, заплатив определенную сумму, гость имеет право заказать любое количество суши, — рассказывает *Виктория Озерная*. — Это маркетинговый ход, способствующий привлечению посетителей в «мертвые» часы. Официанты сразу придумали кучу лазеек: сами стали бесплатно есть суши, при этом печатая



СИСТЕМА КОМПЛЕКСНОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

### ФОРМАТ ПРЕДПРИЯТИЙ:

рестораны, бары, кафе, заведения быстрого питания, кофейни, летние точки, все варианты заведений с самообслуживанием, смешанные варианты, в которых присутствуют несколько разных по стилю и форме обслуживания ресторанов.

Базовая конфигурация B52®

**220EUR!!!**

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ,  
СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ,  
УСТАНОВКА, ОБУЧЕНИЕ,  
ОБСЛУЖИВАНИЕ.



Компания «Студия ПЛЮС»  
+38(0482)378643  
www.b52.ua



их гостю, который все равно не проверяет количество, потому что платит фиксированную сумму; «угощали» своих знакомых за половину акционной цены (естественно, без чека); некоторые вообще не пробивали чек, сговорившись с сушистами, а гостю сообщали цену на словах, так как он кроме блюд этой акции ничего не заказывал и знал, какую сумму ему надо заплатить. Деньги потом делились поровну между официантами и сушистами. Я их не осуждаю — мы сами виноваты, что дали такую возможность.

Немало неприятностей и от махинаций со скидочными карточками. Если какой-то гость вдруг зачастил в ресторан, да еще по несколько раз в день, то, вероятнее всего, карточка каким-то образом попала в руки к предприимчивому сотруднику, который, используя ее, кладет разницу себе в карман. Поэтому выдачу карточек следует строго контролировать, кроме того, желательно, чтобы они были именные, а все данные пропечатывались в чеке.

Таким образом, прежде чем внедрять какую-то акцию или программу, желательно просчитать все возможные действия персонала на несколько ходов вперед.

## КАК БОРОТЬСЯ

Разумеется, все вышеизложенные превентивные меры позволяют снизить вероятность нарушений. Однако чтобы свести воровство к минимуму, нужны более радикальные действия.

— Автоматизируйте процесс работы. Ежемесячно, а лучше еженедельно проводите переучеты, проверки по базе (отмена пречека, скидков, перенос столов, частота прохождения одной и той же карточки), — советует **Ксения Пасечник**. — Ежеминутно контролируйте заказы: администратор должен хотя бы каждые полчаса сверять столы, имеющиеся в заведении, и столы, которые пробиты в системе.

— Самый эффективный способ предотвратить воровство — не принимать на работу нечистого на руку сотрудника, — убежден **Олег Оникиенко**. — Прежде чем нанять на работу нового сотрудника, следует навести о нем справки. В ресторанном бизнесе, как правило, все друг друга знают, общаются, на сайте Ассоциации даже вывешен «черный список» плохо зарекомендовавших себя работников. Есть и предприятия, которые попали в число «нежелательных», откуда работников брать не стоит, поскольку там не платят зарплату. В настоящее время во многих заведениях в практику вошло брать на работу неопытных новичков и обучать их непосредственно на будущем месте работы.

— Выявить проблемы отлично поможет «тайный гость», — говорит **Максим Брага**, — специально нанятый руководством сотрудник, который отправляется в ресторан под видом посетителя или работника, чтобы понаблюдать, а затем в подробностях доложить хозяину про обнаруженные нарушения.

— Лучше всего — контролировать счета, то есть администратор должен убедиться, что счет забрал гость, и он не остался у официанта, а в конце рабочей смены пересчитывать наличие всех счетов, — предлагает **Виктория Озеряная**. — Для предотвращения продажи

не отраженной в счете продукции (например водки) следует контролировать выдачу всех блюд и напитков только по встречкам, а также «открывать» столы на терминале учетной программы и сверять наличие продукции на столе с выбитыми блюдами.

Помимо всего прочего, наши эксперты сходятся во мнении, что уличенных в воровстве сотрудников нужно увольнять, причем непременно с «волчьим» билетом.

## ИТАК, ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

Пожалуй, самой главной, проверенной временем мерой остается тотальный контроль. Ресторатору, заинтересованному в прибыльности бизнеса, нет нужды объяснять, что если он будет появляться у себя в заведении лишь время от времени, то многое может упустить. Эффективному контролю и учету прекрасно способствует и автоматизация рабочего процесса. Сегодня многие рестораторы по достоинству оценили ее преимущества. Она позволяет не только экономить время и уменьшать число случайных ошибок при расчетах, но и является одним из действенных методов профилактики воровства.

Некоторые владельцы все еще избегают устанавливать информационные системы, ссылаясь на дороговизну этих инноваций. Однако с учетом всех преимуществ на деле получается экономия. Замечательно, если финансовые ресурсы позволяют оснастить ресторан самым дорогостоящим и самым современным оборудованием, но и простые программы так же успешно справляются с основными задачами — во всяком случае, возможности выдавать «левые» чеки уже не будет.

Хорошо бы установить систему видеонаблюдения. Ведь если персонал будет знать, что за каждым шагом следит беспристрастная видеочка, желание мошенничать поутихнет. Трудно переоценить и значение инвентаризации, которую следует проводить регулярно, причем не только по плану, но и в самое неожиданное для персонала время.

Впрочем, все перечисленные меры — сами по себе лишь инструменты учета и контроля. Никакой компьютер не в состоянии систематизировать и проанализировать данные с точки зрения человеческой логики, учитывая разнообразные психологические нюансы, оценить текущее положение дел, спрогнозировать, как будут развиваться события, и что необходимо предпринять, дабы избежать негативных последствий.

Упомянутый «тайный гость» — прекрасный способ проверить, как обстоят дела. Существует два подхода: ресторатор может обратиться за помощью либо к хорошим друзьям или знакомым, либо к специалистам.



— Но неспециалист, то есть тот, кто не имеет отношения к ресторанному бизнесу, вряд ли в состоянии увидеть целостную картину происходящего, — убежден **Сергей Трахачев**, генеральный директор ИД «Ресторатор Украина». — Другое дело, если этим занимаются специально подготовленные кадры. Профессионал сумеет не только выявить общие нарушения (уровень сервиса, качество кухни), зафиксировать факты злоупотребле-



**Павел Цикиновский**, учредитель компании «Студия ПЛЮС®», бренд B52®, г. Одесса:

— Тема воровства на нашем постсоветском пространстве не стала менее актуальной после перехода от плановой экономики к капитализму. Неискоренимая тяга к воровству, за неимением другой, давно стала национальной идеей. В советское время 70 % трудоспособного населения занималось производством товаров народного потребления, а 30 % контролировали это население, чтоб оно само у себя не крало.

Общественное питание — это та отрасль, где традиции воровства исторически сильны. Методы отрабатываются и передаются от поколения к поколению. Причем эти самые методы бывают настолько изощренными, что становится обидно от того, что недюжинный интеллектуальный потенциал используется в столь неблагоприятных целях.

В одном ресторане нашли способ списывать черную икру целыми килограммовыми банками. Распечатывалась новая жестяная банка икры, верхний слой аккуратно срезался и выкладывался на солнце. Через непродолжительное время икра покрывалась плесенью, выкладывалась обратно на открытую банку, и вся банка шла на списание.

Но бороться с воровством надо, и делать это нужно профессионально. На самом деле это просто задача, которую нужно решить, используя системный подход и набор определенных инструментов.

Одним из инструментов решения этой задачи является автоматизация. Но не надо забывать, что автоматизация — это только инструмент. На практике очень часто мы сталкиваемся с тем, что, покупая программу, хозяин ресторана считает, что проблема воровства должна исчезнуть сама собой. К сожалению, это не так.

ний, но и проанализировать информацию, а в случае необходимости — раскрутить преступную цепочку и дать полезные рекомендации на будущее. Кстати, подобную услугу господам рестораторам предлагает и ИД «Ресторатор Украина».

— Если собственник ощущает какое-то нездоровое движение, но не до конца понимает, откуда «ветер дует», рекомендую обращаться за помощью к профессионалам (рестораторам с большим опытом, в различные профильные ассоциации). Они помогут разобраться, что к чему, — говорит **Максим Брага**.

Для того чтобы предотвратить появление преступных конгломератов, специалисты советуют периодически ранжировать смены сотрудников и отдельных работников в сменах. Однако увлекаться этим не стоит во избежание разбалансирования рабочего процесса. Кроме того, недопустимо игнорировать жалобы гостей.

— Почаще заглядывайте в жалобную книгу: отсюда можно почерпнуть много полезного; читайте отзывы гостей на сайтах, — советует **Олег Оникиенко**.

Какими свойствами должен обладать этот инструмент в свете поставленной задачи?

### 1. Защищенность программы от действий персонала

Чем настойчивее программный комплекс будет противостоять воровству, тем активнее персонал будет стараться сломать автоматизированную систему. Кроме защиты аппаратной части при выборе программы немаловажную роль играет защита информационной части — базы данных. Программный комплекс должен работать по системе клиент-сервер, где все запросы к базе данных выполняет SQL-сервер и явного доступа к файлу базы данных со стороны клиентской части нет.

### 2. Гибкая настройка

Способность программы надежно защитить основные бизнес-процессы определяется гибкостью настройки. Необходимо иметь возможность раздать права на те или иные операции по должностям. Эти права определяют список и порядок действий, выполняемых тем или иным сотрудником. Например, простановку отказов должен выполнять не официант, а администратор с обязательным указанием причины отказа. Также только администратор должен иметь возможность при необходимости перепечатывать счета.

### 3. Возможность анализа действий персонала

Все действия персонала должны отражаться в специальном журнале изменений, и журнал должен находиться в основной базе данных.

### 4. Связь программы с другими методами борьбы с воровством

Установка видеонаблюдения очень действенный механизм, но он приобретает абсолютно другое качество, если будет связан с программным комплексом. В этом случае видеоряд может служить доказательной базой для выявления противоправных действий сотрудника.

— Не бойтесь оставлять свои контакты на сайте, чтобы люди, которые хотят что-то вам сказать, достучались именно до вас, ведь залог успеха — всегда быть в курсе происходящего в вашем заведении, — говорит **Ксения Пасечник**.

И, наконец, очень важна грамотная кадровая политика, как при приеме на работу, так и в процессе работы.

Разумеется, если применять перечисленные меры избирательно, как разовую «инъекцию», то они не будут эффективны. Нужна комплексная «антиворовская терапия». Увы, полностью искоренить порочное явление не удастся, но, как утверждают некоторые оптимисты, при правильном подходе можно минимизировать его на 90 %. Во всяком случае, затраты на борьбу с воровством должны быть меньше, чем суммы, перетекающие в карманы ушлых ловкачей, — в противном случае это мероприятие превратится в дорогое развлечение или пустую трату денег, усилий и времени.

*Наталья Букина, Алена Лапикова*

ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ

[www.restorator.ua](http://www.restorator.ua)

О. Назаров. «Как воруют в ресторане»