

מדדי ביצוע – איך לבנות מדדים שיריצו את העסק

מדדי ביצוע הם מדדים שנותנים היזון חוזר לבעל העסק, למנהלים ולעובדים לגבי תהליכים מרכזיים בעסק. אם העסק משול למשחק כדור רגל – אז מדדי הביצוע הם התוצאה. אם יש לי אוטו, ואני מנסה להגדיר בעצם מה הוא האוטו הזה, הרי שבכמה נתונים בסיסיים אני יכול להגיר אותו: המחיר שלו, מספר המושבים, ומספר הקילומטרים לליטר דלק. זה פשוט. גם בעסק אנחנו מגדירים את הדברים הכי חשובים, הכי מרכזיים, ומפתחים דרך למדוד אותם. זה נותן משהו עם מספר, או עם אחוזים שקל לכולם להסתכל עליו, להבין אותו, ולשנות את מה שצריך לשנות כדי לשפר אותו. הואיל ומדובר באנשים עסוקים, ובפועל ייצור ולא תמיד בגאוני הדור – חשוב שמדדי ביצוע יהיו פשוטים להבנה. הכי טוב זה לבחור במשהו שכולם כבר מתיחסים אליו. לדוגמא בית מלאכה של מטבחים היה סופר כמה מטבחים בשבוע הוא מוציא מדלת המפעל. ברגע שראינו שזה בממוצע 3 מטבחים בשבוע, וכולם היה בטוחים שאפשר הרבה יותר – ישבנו עם העובדים ומצאנו דרכים (בלי להגדיל את מספר העובדים) להעלאות את המספר ל-5 מטבחים לשבוע.

לכל פעולה, מרכז עבודה, ותפקיד ותחום בחברה, אפשר ורצוי שישיה מדד ביצוע. אבל לא כדאי לשיהיו יותר ממדד אחד, מקסימום שניים לכל תחום. העובדים מרגישים שמעמיסים עליהם, והם הופכים לפקידים אם הם צריכים לרשום ולעקוב אחרי יותר מידי מדדי ביצוע. הם אומרים "אני לא פקיד, תן לעשות את העבודה שלי", והם צודקים.

חשוב גם שהעובד ישתתף בתהליך מציאת הוהגדרת, ומדדית מדד הביצוע. אני יושב איתם ושאל שאלות עד שמגיעים למדד ביצוע טוב שמשקף את מהות העבודה שלהם. כך הם מרגישים שהם המציאות את המדד. לכן הם גם מחויבים אליו.

רוב המדדים הטובים כוללים שני מספרים, עם יחד ביניהם. לדוגמא: קילומטר לליטר, מטבחים לשבוע, יציקות לשעת אדם, אחוזים של הזמנות מתוך סך של כל הצעות המחיר, מספר לקוחות לשעה... וכו'.

את המדד כותבים, ועושים כמה תרדילי חישוב עם העובדים – כך שישיה להם ברור ומוכן. מכינים טופס פשוט שהעובד מחזיק אצלו, והוא ממלא מידי יום, שבוע, שעה, לפי הצורך. את הטפסים המלאים העובד מעביר למנהל/ת הכספים או למנהל הצוות – והם דואגים להקליד את הנתונים תלוך טבלאת אקסל כך שהנתונים משבוע לשבוע נשמרים ונאגרים. מנהל הכספים מפסיק למנהל העבודה דו"ח שבועי שמראה את השינויים במדד הביצוע מתחילת השנה, ומשבעו שעבר. כל העובדים הקשורים לצוות העבודה מתאספים ומסתכלים על התוצאות שבועיות. לפעמים התוצאה היא קובצתית (כאשר צוות עובד יחד לייצר משהו כמו בניית בית) או התוצאה היא אישית (כמו אצל אנשי מכירות שאפשר להשוות בין אחוזי ה"סגירה" של הזמנות של כל איש מכירות בנפרד). בכל מקרה חשוב שהנתונים יהיו פוצביים, תהיה הקראה או מסירה פומבית בקבוצה שלהם, ושנהלל לונשבח כל שיפור. בסופו של דבר ולאחר שהתהליך מבוסס מוכר ומקובל על כולם (זה לוקח בערך 3 חודשים) אפשר ורצוי לקשור בונוסים לעובדים / לצוות לשיפורים במדדי הביצוע. הבונוס צריך לבוא מתוך החסכון / השיפור ברווחיות כתוצאה ישירה מהשיפור / ולא מתוך רווחי בעל הבית.

דוגמאות למדדי ביצוע (מסעדה):

מה נכנס לתהליך – מה עולה כסף לעסק:
סך כל שעות האדם במטבח: טבח 9 שעות, 2 עושרי טבח 16 שעות ביום. סה"כ 25 שעות אדם במטבח.

מה התוצר של התהליך – מה יצא לעסק מזה, מה מקבלים, ועל מה מוכנים הלקוחות לשלם:

BUSINESS CONSULTING LLC

סך כל המנות שיוצאות מהמטבח אל הלקוחות: נניח באותו יום הוגשו סך הכל 200 מנות.

המדד של תופקה במטבח הוא: מנות לשעת אדם במטבח.
החישוב הוא: 200 מנות שהוגשו לחלק ל – 25 שעות אדם = שווה ל- 8 מנות לשעת אדם.

מכינים טופס פשוט שכל פעם שמנה מועברת מהמטבח לאחת המגישות (יש בדרך כלל דלפק כזה) – אז רושמים קו, או מספר. בסוף היום מסכמים את סך כל המנות. בנוסף כמובן שיש רישום שעות העבודה, מתי כל עובד החיל, מתי סיים (יז בזה צורך גם לתשלומי שכר), ומסכמים את סך שעות העבודה – 'שעות אדם'. את הנתונים הללו מכניסים לאותו טופס, וכוללים מקום / עמודה לבצע בוא את החישוב של המדד (מנות לשעת אדם).

בסוף כל שבוע – עומדים כל הלוכדי המטבח עם בעל הבית והשף – ומתסכלים על המדד ואיך היה כל יום. וחושבים יחד איך לשפר אותו – כי שיפור שלו ישפר את הרווחיות לבעל הבית – ויתן ברווח לעובדים. דרכים טיפוסיות לשיפור הם: שליחת אחד העובדים הביתה כאשר יש שעות חלשות ואין צורך בשני עוזרי טבח, מציאת דרכים ליעל את עבודת ההכנה של המנות, כמו קניית מוצרים שכבר שטופים וחמוכים, בניית משטח עבודה אם צריך, או שיפור הציוד או אימון העובדים בתחום כלשהו.

מדדי ביצוע למסעדה – מגישות ומלצריות:

הפונקציה העיקרית של המלצרית (מבחינת בעל הבית) היא לעודד לקוחות לקנות מעבר למנה הבסיסית. זה בדרך כלל מתמקד בשתייה, ובמנות אחרונות. הרכישות הללו הם מעל ומעבר לתוכנית של הלקוח, ויש בהם בדרך כלל שולי רווח גדולים לבעל הבית. המדד הוא פשוט: עבור כל מלצרית סופרים את סך כל ה"תוספות" (שתיה ומנות אחרונות) כאחוז מסך כל המנות העיקריות שהוזמנו בשולחנות שהיא משרתת. לדוגמא: הזמינו 10 שתיה, ו-15 קינוחים. והזמינו 75 מנות עיקריות. סך הכל ה"תוספות" הוא: 10 ועוד 15 שווה 25 תוספות. אחוז התוספות ביחס למנות העיקריות הוא: 25 תוספות לחלק ל-75 מנות עיקריות = שווה 33%. המדד של המלצרית כאן לדוגמא הוא 33%. ושוב נפגשים ומעודדים וחושבים איך ללמד ולאמן אותה לשפר את האחוז הזה. אולי על ידי עבודה שלה במשך כמה שעות עם מלצרית אחרת מנוסה שאצלה המדד הוא 45%.

אצל קבלנים בניין: מדדים יכולים להיות מטר רץ של תעלה לשעת אדם, מטר מרובע של רצפה לשעת אדם. אצל בתי מלאכה זה יכול להיות קילו צעצועים לשעת אדם, אצל שרות לקוחות זה יכול להיות מספר תלונות של לקוחות שנפתרו לשביעות רצון הלקוח, בעסקי אינטרנט זה יכול להיות אחוז ההמרה של מבקרים לקונים, אצל עורכי דין – אחוז הלקוחות אשר שולח מגיעים ממנו לקוחות חדשים שקיבלו המלצה.....