

שיעור 10 - איך לבנות מדדים 'שיריצו' את העסק

מרצה: אבנר קוסטף M.B.A. (03-5404551)

מדדי ביצוע הם מדדים הנותנים 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, הרי שאני יכול להגדיר מה הוא שווה/יכול לעשות, בכמה נתונים בסיסיים: 'המחיר שלו', 'מספר המושבים', 'כמה קילומטר הוא עושה לליטר דלק'. זה פשוט. גם בעסק אנחנו מגדירים את הדברים הכי חשובים, הכי מרכזיים, ומפתחים דרך למדוד אותם. התוצאה היא שיש מספר, או אחוז, שקל לכולם להבין אותו. זה מאפשר להם לשנות את מה שצריך כדי להשתפר. הואיל ומדובר באנשים עסוקים, ובפועל ייצור שלא תמיד הם גאוני הדור – חשוב שמדדי ביצוע יהיו פשוטים להבנה. רצוי לבחור במשהו שכולם כבר מתיחסים אליו. לדוגמא: בית מלאכה של מטבחים ספר 'כמה מטבחים בשבוע יצאו מדלת המפעל'. ברגע שראינו שהמוצע הוא רק 3 מטבחים בשבוע (כולם היו בטוחים שאפשר יותר) ישבנו עם העובדים ומצאנו דרכים (בלי להגדיל את מספר העובדים) להעלאות את המספר ל-5 מטבחים לשבוע.

לכל פעולה, לכל מרכז עבודה, ולכל תפקיד בחברה, אפשר, ורצוי, שיהיה מדד ביצוע. אבל לא כדאי שיהיו יותר ממדד אחד, מקסימום שניים, לכל תחום. אם בוחרים ביותר מזה, אז העובדים מרגישים שמעמיסים עליהם, שהם הופכים 'לפקידים'. שהם נדרשים לרשום יותר מידי וזה מפריע לעבודה. הם אומרים "אני לא פקיד, תן לעשות את העבודה שלי", והם צודקים.

חשוב גם שהעובד ישתתף בתהליך הגדרת המדד, ורישום התוצאות. אני יושב איתם ושואל שאלות, עד שמגיעים למדד ביצוע טוב, שבאמת מייצג את העבודה שלהם. כך הם מרגישים שהם המציאו את המדד. לכן הם גם מחויבים אליו.

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

את המדד כותבים, ועושים כמה תרגילי חישוב עם העובדים – כך שהכל יהיה להם ברור. מכינים טופס פשוט שהעובד מחזיק אצלו, והוא ממלא מידי יום, שבוע, או שעה - לפי הצורך. את הטפסים המלאים העובד מעביר למנהל/ת הכספים או למנהל הצוות – והם דואגים להקליד את הנתונים לתוך טבלת אקסל, כך שהנתונים משבוע לשבוע נשמרים ונאגרים. מנהל הכספים מספק למנהל העבודה דו"ח שבועי שמראה את השינויים במדד הביצוע מתחילת השנה, ומהשבוע שעבר. את הדו"חות מראים חברי צוות העבודה במה שאנחנו מכנים 'פגישת תפוקה'.

צוותי עבודה/תפוקה עובדים בצורה דומה לצוות ההנהלה, אבל הפגישות מתקיימות בעמידה. מתאים שמנהל העבודה ירכז את הפגישות הללו. כך יכול מנהל העבודה להראות לבעל הבית ולצוות העבודה שלו, את התוצאות של השבוע החולף: 'מס' יחידות שיוצרו', 'אחוז הפגמים', 'הספק ייצור לשעת עבודה' וכו'. גם כאן משאירים את התוצאות משבוע לשבוע על גבי הלוח כדי שכולם יוכלו לראות אותם, ומעדכנים מידי שבוע. הפגישות הללו קצרות יותר: 5-10 דקות. אפשר לקיים אותן בסוף יום העבודה שבסוף השבוע (ביום חמישי/שישי).

בפגישה כזו, כל העובדים בצוות העבודה מתאספים ומסתכלים על התוצאות בסוף השבוע. לפעמים התוצאה היא קובצתית (כאשר צוות עובד יחד לייצר משהו כמו בניית בית) או התוצאה היא אישית (אנשי מכירות שאפשר להשוות בין אחוזי ה"סגירה" של הזמנות אצל כל איש מכירות בנפרד). בכל מקרה חשוב שהנתונים יהיו פומביים, שהם יוקראו וימסרו לקבוצה כולה, ושמנהל העבודה (ובעל הבית) יהלל וישבח כל שיפור (גם אם קטן). לאחר שהתהליך מבוסס, מוכר, ומקובל על כולם (זה לוקח בערך 3 חודשים), אפשר (ורצוי) לקשור מתן בונוסים לעובדים / לצוות - אל שיפורים 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):

1

סך כל שעות האדם במטבח: טבח 9 שעות, 2 עוזרי טבח 16 שעות ביום. סה"כ 25 'שעות אדם' במטבח.

'מה יוצא מזה – מה התוצר של התהליך' (מה יצא לעסק מזה, ועל מה מוכנים הלקוחות לשלם):
סך כל המנות שיוצאות מהמטבח אל הלקוחות: נניח באותו יום הוגשו סך הכל 200 מנות.
המדד של תפוקה במטבח הוא: 'מנות לשעת אדם'.
החישוב הוא: 200 מנות שהוגשו לחלק ל – 25 שעות אדם = שווה ל- 8' מנות לשעת אדם'.

מכילים טופס פשוט, ובכל פעם שמנה מועברת מהמטבח לאחת המלצריות (יש בדרך כלל דלפק כזה) – אז רושמים קו, או מספר בטופס. בסוף היום מסכמים את סך כל המנות. בנוסף, יש את רישום שעות העבודה בטופס נוכחות. מתי כל עובד התחיל, ומתי סיים (הרי צריך את זה לחישוב השכר) ומסכמים את סך שעות העבודה – 'שעות אדם'. את הנתונים הללו מכניסים לטופס מיוחד שנכין, וכוללים מקום / עמודה לבצע בו את החישוב של המדד (שהו 'מנות לשעת אדם').

בסוף כל שבוע – עומדים כל עובדי המטבח עם בעל הבית ועם השף – ומתסכלים על המדד בכל יום בשבוע. וחושבים יחד איך לשפר אותו – כי שיפור שלו ישפר את הרווחיות לבעל הבית – ויתן בונוס 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 וחתוכים, הוספת משטח עבודה, שיפור הציוד, או אימון העובדים בעבודה מסוימת.

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 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 כל 'התוספות' הוא: 10 ועוד 15 שווה ל- 25 'תוספות'. אחוז 'התוספות' ביחס למנות העיקריות הוא: 25 תוספות לחלק ל-75 מנות עיקריות = שווה 33%. לכן מדד התפוקה למלצרית הזו הוא: '33% מהסועדים הזמינו תוספות'. ושוב, נפגשים כל שבוע, מציגים את הנתונים, ומעודדים, וחושבים יחד: 'איך לשפר את המדד הזה?' אולי לתת למלצרית שלנו עם מלצרית אחרת מנוסה, שאצלה המדד הוא 45%, במשך כמה שעות?

אצל קבלני 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 כאחוז מסך התלונות', בעסקי אינטרנט זה יכול להיות 'אחוז ההמרה של מבקרים - לקונים', אצל עורכי דין: 'אחוז הלקוחות החדשים שמגיעים מהמלצת לקוחות קיימים'.....

בשיעור הבא נדבר על העסק המשפחתי-הביתי הפועל מתוך הבית, ועל מדדי ביצוע ונקודות שכדאי לשים לב אליהם בעסק בבית.