

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

В настоящее время на предприятиях сферы общественного питания отсутствует такой инструмент оценки персонала, как ключевые показатели эффективности (KPI). Это значительно усложняет процедуру деловой оценки поваров.

Цель исследования заключается в изучении иностранного опыта применения KPI и формировании показателей эффективности для поваров в реалиях современной Российской экономики.

Как правило, сегодня в управлении бизнесом многие руководители управляющих компаний полагаются на собственную интуицию, а не на показатели, отражающие реальное положение дел в организации. Объективно оценить уровень развития компании сегодня можно при помощи ключевых показателей эффективности (KPI).

Надежные и достоверные данные помогут вам не только оценивать текущее состояние дел, но и видеть на перспективу, избегать возможных кризисных ситуаций, принимать правильные решения. Если возникают какие-либо критические ситуации, вы можете оперативно реагировать на них, приняв единственно верное управленческое решение, так как перед вашими глазами всегда будет объективная картина состояния дел, а не субъективный взгляд управленца на свой бизнес.

Характеристика показателей эффективности для ресторана

Ключевые показатели эффективности (KPI) дают возможность понять не только причину спада производства, возникновения сложностей в работе, но и причины успеха вашего дела.

Яркими примерами использования ключевых показателей эффективности для оценки поваров являются две компании: американская «The Balance» и

австралийская «The Shellharbor». «The Balance» предлагает разбивку поварских обязанностей не только на шеф-повара, поварауниверсала и кондитера, но еще и на ряд других должностей. Су-шеф – это помощник шеф-повара. Работа су-шефа заключается в контроле деятельности кухни в отсутствие шеф-повара, в остальное же время он, как правило, работает в горячем цеху. Многие маленькие кафе и рестораны пренебрегают должностью су-шефа, что ведет к неизбежной «запаре» и большому количеству «стопов». Гриль Кук – человек ответственный за приготовление блюд на мангале, гриле или на вертеле. Фри Кук – на самом деле, это одна из нижних должностей на кухне, ведь кроме как обжаривать во фритюре луковые кольца, картофель фри или кусочки курицы, этот «повар» больше ничем не занимается. Десерт-шеф – отличается от шеф-кондитера тем, что занимается только приготовлением холодных десертов, никакой выпечки. Однако и шеф-кондитер и десерт-шеф совмещают в своей деятельности обязанности шоколадье, то есть изготавливают блюда из шоколада: конфеты, шоколадные фигуры, фонтаны из шоколада и т.д.[\[1\]](#).

В Российском общепите KPI можно разделить на три основные категории: персонал, управление меню, маркетинг. Данные ключевые показатели эффективности могут отражать «финансовое здоровье» ресторана, удовлетворенность клиентов, качество маркетинга, эффективность управления и эксплуатационные расходы. KPI могут использоваться как для сети ресторанов быстрого питания, так и для маленьких заведений общепита.

К первой категории показателей относятся расходы на заработную плату, текучесть кадров, средняя продолжительность найма, тренинги, инструкции и период адаптации новых сотрудников. Ко второй категории ключевых показателей эффективности относятся: Food Cost, средний чек, соотношение кухня/бар, доля спроса по группам бар и кухня. Третья категория ключевых показателей эффективности включает в себя анализ количества гостей за период, процентное соотношение расходов на маркетинг от объема продаж, эффективность маркетинговых акций и предложений, количество упоминаний в средствах массовой информации[\[2\]](#).

Предлагаем вниманию примеры KPI для ресторанов, кафе, гостиниц, клубов и отелей, сгруппированные по различным функциональным направлениям.

1. KPI персонала и занятости

Расходы на заработную плату % - расходы на заработную плату от объема продаж.

Полная стоимость труда % - отношение заработной платы + страхования + пенсионные сборы + прочие компенсации и налоги к объему продаж.

Больничные дни % - отношение дней на больничном к общему количеству дней за период по всем сотрудникам.

Текучесть кадров % - рассчитывается как отношение количества уволенных и уволившихся за период сотрудников к среднесписочной численности персонала.

Средняя загрузка % - количество персонала в соответствии со штатным расписанием к фактическому количеству персонала.

Средняя продолжительность найма - показывает на отношение работодателя к персоналу. Отношение суммы рабочих недель по всем сотрудникам к количеству сотрудников за отчетный период.

Средняя почасовая оплата - отношение суммы общей заработной платы на количество часов, отработанных всеми сотрудниками.

2. Управление кухней

Стоимость продовольствия % - отношение стоимости продовольствия к объему продаж.

Средний расход на одного клиента.

Отношение стоимости труда к объему продаж блюд %.

Лучшие и худшие продажи - служат для разработки карты рентабельности по меню.

Стоимость сопроводительных услуг - стоимость услуг на стирку униформ, полотенец и т.д. (в случае не самостоятельного обслуживания)

3. Зал и менеджмент ресторана

Средний чек - динамика продаж в зависимости от времени суток.

Количество клиентов - динамика посещаемости клиентами с учетом сезонности и времени суток.

Стоимость заказанных блюд, закусок, десерта, напитков на одного клиента - разделены на ключевые области - основное блюдо и закуски, десерты, безалкогольные напитки, алкоголь и т.д. Показывает соответствие продуктов ресторана к потребностям клиентов и навыки продаж официантов и других сотрудников.

Эффективность расположения столов - определяет комфортность и целесообразность размещения клиентов.

Корзина заказа - определяет количество и тип блюд, заказываемых клиентами.

Расходы на белье - форма, фартуки и т.д.

% Удовлетворенных клиентов - доля удовлетворенных клиентов в общем количестве клиентов.

Отношение персонала к заказчикам, % - определяется по отзывам клиентов за период.

Доходность на час пребывания - средний объем продаж на одного клиента за 1 час пребывания.

4. Бар

Объем продаж на клиента. Только алкоголь и товары из бара.

Валовая прибыль от продаж. Только алкоголь и товары из бара.

% Расхождения продаж/инвентаризации - служит для контроля воровства

5. Продажи и маркетинг

Количество клиентов - количество клиентов за период

% постоянных клиентов - отражает лояльность клиентов

Объем продаж на одного клиента - средний объем продаж на 1 клиента за период

Доля маркетинговых и рекламных расходов в общем объеме продаж.

Эффективность маркетинговых акций - определяется с помощью опросов клиентов [\[3\]](#).

Для достижения успеха в бизнесе, используются не только финансовые показатели (прибыль, рентабельность), но и нефинансовые аспекты, такие как лояльность клиентов, качество обслуживания клиентов и т.д. Данные показатели получили название ключевых показателей эффективности бизнеса (Key Performance Indicators - KPI) и были первоначально рассмотрены в методологии Balanced Scorecard (Система сбалансированных (взаимосвязанных) показателей).

Главное преимущество экономической системы, построенной с помощью ключевых показателей, является ее универсальность, так как идет взаимосвязь с повышением заинтересованности работников в результатах деятельности предприятия. Субъективно оценить эффективность деятельности компании бывает сложно, поэтому нужны четко определенные критерии, чтобы видеть связь между плановыми показателями, уровнем исполнения задач персоналом и полученными результатами. При разработке KPI учитывают специфику деятельности организации. Другой сильной стороной системы KPI является возможность оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений и конкретных работников [\[4\]](#).

KPI позволяет объективно оценивать результаты работы предприятия при оптимальном использовании ресурсов и минимизации затрат. Такую систему можно применять в различных областях деятельности, но наиболее действенна она там, где вклад каждого сотрудника оказывает влияние на экономические показатели компании. Например, оценка деятельности агентов в страховых фирмах, менеджеров по персоналу в рекрутинговых агентствах, логистов в транспортных компаниях [\[5\]](#).

Например, если анализировать труд менеджера, то можно определить, насколько грамотно и эффективно он справляется с задачей реализации товара и привлечением новых клиентов. KPI помогает задать работнику конкретные цели, мотивируя его системой бонусов и премий за определенный результат. Человек будет знать: увеличив объем продаж на 20%, он получит вознаграждение в виде соответствующей надбавки.

По видам ключевые показатели могут быть следующими:

1. KPI функционирования – относятся к показателям выполнения бизнеспроцессов и позволяют оценить, насколько соответствует процесс требуемому алгоритму его выполнения.
2. KPI результата – показывают количество и качество результата. Это персональные показатели, оптимальное их количество должно составлять от 3 до 5, формулируют их вполне конкретно: «объемы продаж не ниже...», «привлечение новых клиентов в количестве не менее...», «сумма среднего контракта по клиенту составляет...».
3. KPI затрат – показывают затраченные ресурсы.
4. KPI производительности – производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата и времени, затраченного на его получение.
5. KPI эффективности – производные показатели, которые характеризуют соотношение полученного результата к затратам ресурсов. Ключевые показатели нужны не только руководству компании – по ним удобнее работать и самим сотрудникам, особенно тем, чей доход напрямую зависит от результатов труда. К примеру, компании, осуществляющие прямые продажи, в основном используют такой показатель, чтобы оценить соотношение холодных звонков и встреч с потенциальными клиентами к количеству реальных продаж.

Заключение

Таким образом, проведенное исследование позволило понять, что самыми распространенными ключевыми показателями деятельности (KPI) являются:

- объем продаж, соизмеримый в выбранном отрезке времени;
- показатели эффективности производства;
- удовлетворенность пользователей продуктом работы компании;
- текучесть персонала;
- величина прибыли;
- уменьшение оттока пользователей продуктом и т.д.;

Процесс разработки и внедрения системы ключевых показателей требует достаточно много времени, сил, финансовых и иных затрат. В первую очередь, у компании должна быть четкая уверенность в том, что они смогут довести дело до конца. Не стоит затевать проект, если компания переживает трудности и не сумеет адаптироваться к новым изменениям.

С каждым годом все больше возрастает количество российских предприятий, внедряющих у себя систему ключевых показателей эффективности. Каждая четвертая компания (26%), в основном это касается крупных предприятий, использует систему KPI для оценки деятельности своих сотрудников и подразделений. Вполне естественно, что многих HR-менеджеров интересуют перспективы использования KPI в российском бизнесе, возможности «привить» эту практику ввиду невероятного успеха и популярности данной система во всех странах Запада[6].

Однако, в настоящее время в России о KPI, к сожалению, больше говорят, чем применяют и получают желаемую отдачу. Будущее развитие и применение KPI в значительной степени зависят от рыночной конъюнктуры российского и международного рынка, а также от стремительности развития менеджмента и эффективности управленческого анализа в отечественных компаниях.

Список использованной литературы

1. Post Team Position Description // Reference Module in Food Science, 2014. № 3. P. 4-6.
2. Мусатов А., Романчук Р. Перспективы ресторанного KPI // Рестораторъ, 2014. № 9 (116). С. 46.
3. Ключевые показатели эффективности для ресторанов, кафе, клубов и отелей // Источник: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=502>
4. Мартин Клюбек. Бизнес-метрика: Как улучшить ключевые результаты компании. Apress, 2011 г.
5. Журнал «Генеральный директор». Статья «KPI (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему KPI в компании» от 03.10.2014 г
6. Официальный сайт по разработке ССП и KPI. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.balancedscorecard.org>.

1. Post Team Position Description // Reference Module in Food Science, 2014. № 3. P. 4-6. [↑](#)
2. Мусатов А., Романчук Р. Перспективы ресторанного KPI // Рестораторъ, 2014. № 9 (116). С. 46. [↑](#)
3. Ключевые показатели эффективности для ресторанов, кафе, клубов и отелей // Источник: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=502> [↑](#)
4. Мартин Клюбек. Бизнес-метрика: Как улучшить ключевые результаты компании. Apress, 2011 г. [↑](#)
5. Журнал «Генеральный директор». Статья «KPI (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему KPI в компании» от 03.10.2014 г [↑](#)
6. Официальный сайт по разработке ССП и KPI. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.balancedscorecard.org>. [↑](#)