

Содержание:

image not found or type unknown



Главные моменты

KPI - это аббревиатура, что в переводе с английского означает «ключевые показатели эффективности». То есть это указатели, позволяющие мотивировать персонал, строить планы развития на будущее, выявлять главные приоритеты.

Отлично проявила себя методика в среднем и крупном бизнесе, но доказана ее продуктивность и при работе с предприятиями малого бизнеса, даже в сфере торговли. Представители малого бизнеса также заинтересованы в выявлении эффективности труда сотрудников, а эффективность необходимо как-то измерять. Данными измерениями выявляется эффективность как всего коллектива, так и каждого конкретного человека. Это необходимо, чтобы объективно представлять отдачу от каждого сотрудника и выявлять тех, кто в прямом смысле тянет бизнес на дно.

Разновидности KPI

Эти индикаторы делятся на виды: стратегические, оперативные. В первом случае рассматриваться будет внушительный временной промежуток, позволяющий строить планы на долгую перспективу. Оперативные же позволяют проанализировать происходящее в компании в данный момент, учесть реалии.

Приоритетные цели бизнеса можно анализировать при помощи конкретных цифр - именно для этого используется KPI. Работа подразумевает контроль выполнения цели, управление этими целями. Если показатели сотрудником выполнены, он получает поощрение, поэтому ему выгодно улучшать статистику на практике.

Разные области

В разных областях методику используют и весьма успешно. Например, если рассматривать именно сегмент продаж, то показатели следующие:

- Стоимость оставшихся запасов.
- Конверсия.
- Уровень месячной и дневной выручки.
- Оборотные активы.
- Средние данные чека покупателя.
- Себестоимость продукции.

Если говорить, например, про бухгалтерию, то основным показателем деятельности будет то, насколько своевременно отчетная документация поступает в налоговые органы, а если рассматривать отдел, занимающийся продажами, то главным «маячком» станет выполнение плана, поставленного на месяц.

Сильные и слабые стороны

Данная методика не является идеальной, как и любая другая. Поэтому стоит подробнее рассмотреть сильные и слабые стороны. Сильные моменты заключаются в относительной простоте использования, прозрачности. Сразу будет заметно, насколько адекватные деньги получает сотрудник за работу и как эффективно работает. Если будут выявлены какие-то промахи в деятельности, то удастся их исправить, что положительно скажется на деятельности и всего предприятия.

Но если говорить о минусах «KPI», то они заключаются во внушительных затратах на внедрение и относительно небольшую степень универсальности методики.

Рассматриваем сотрудника

Важно не просто оценить работника, но сделать это максимально правильно, объективно. Нужно учесть следующие моменты:

1. Минимальный показатель. На него нужно ориентироваться и анализировать изменения результатов с течением времени.
2. Желаемый показатель. Это показатель, к которому стремится работодатель, то есть уровень, которого он желает добиться от работника.
3. Целевое назначение. Работоспособность сотрудников повышается при помощи мотивации. Материальное поощрение скажется на том, что показатель сотрудника выйдет на желаемый уровень. Если не поощрять, то он будет работать на уровне минимальном.

После определения данных показателей и окончания периода подсчета можно приступить к следующему этапу. Из показателей фактического результата отнимаются минимальные показатели и из нормального уровня тоже вычитают минимальные показатели. После этого первый результат нужно разделить на второй. В итоге будет выявлен процент выполнения заданного плана работы.

Контрольный лист наблюдения (фрагмент)

Ресторан:

Дата и время проведения проверки:

Ф.И.О. проводившего проверку:

Ф.И.О. менеджера

№ п/п	Стандарт ведения смены	Оценка, баллы
		возможная* фактическая
	Своевременно проводит подготовку к брифингу	
1	Готовит информацию для передачи на брифинге (почта, тетрадь передачи информации, др). Готовит результаты мотивационных акций за предыдущий период (смену), др.	2

Проводит брифинг смены (согласно стандарту), приоритет — зал

- 2 Озвучивает показатели работы ресторана, нацеливает сотрудников на командную работу, обсуждение акций в ресторане, постановку целей на смену. Брифинг проводится своевременно (согласно стандартному времени для брифинга) 2

Контролирует своевременный выход сотрудников на смену, координирует поиск решения возникших проблем

- 4 Контролирует выход сотрудников на смену (за 15 мин. до начала смены). В случае отсутствия сотрудника правильно действует: организывает процессы в ресторане с учетом отсутствия одного человека или оперативно находит замену. Допускает сотрудников на смену в соответствии с инструкциями (контроль внешнего вида, состояния и др.) 2

Контролирует наличие достаточного количества ресурсов для работы (продукты, посуда, средства уборки)

- 5 Обеспечивает выдачу (поиск) необходимых товарно-материальных ценностей со склада 2

Каждые 15 минут проводит обход ресторана

6	Проводит обход всех зон ресторана (зал, входная зона, гостевые туалеты, бар, суши-бар, кухня, хозчасть, раздевалка, касса). Проводит контроль чистоты помещений, наличия сотрудников на рабочих местах, их загрузки, качества работы, наличия ресурсов. Оценивает процессы, при необходимости перераспределяет сотрудников между процессами. С большей частотой контролирует «проблемные процессы». Ставит корректирующие задачи сотрудникам, контролирует выполнение этих задач	10
---	--	----

* При выполнении стандарта получает возможное количество баллов, при невыполнении — 0.

Что мы сделали? Выделили ключевые моменты, обязательные для успешной реализации задач на каждом из этапов — именно их выполнение и оценивается. При этом все факторы, которые способны повлиять на успешность деятельности менеджера, директор ресторана учитывает при предоставлении обратной связи (сразу после заполнения КЛН).

При оценке эффективности менеджера мы обращаем внимание не на соответствие его работы пошаговому алгоритму выполнения операций/задач (тайминг), а на наличие и уровень развития определенных управленческих компетенций. Например:

- умение правильно расставить приоритеты;
- способность своевременно реагировать на изменение ситуации;
- умение разрешать конфликтные ситуации, оперативно решать возникающие в «критичных зонах» проблемы (в основном, касающиеся комфорта потребителя);
- готовность усилить контроль и оказать поддержку подчиненным на наименее подготовленных участках;
- умение эффективно распределять ресурсы для обеспечения рабочих процессов (в первую очередь — человеческие, учитывая компетенции отдельных сотрудников).

Как же уложить все эти задачи в простые и понятные 20 пунктов чек-листа? Да еще с учетом масштаба — ведь речь идет о ежедневной организации досуга 4,5 тыс. человек (именно столько гостей одновременно находится в наших ресторанах) в 12 городах Украины! Чек-лист помог решить эту задачу: теперь все директора ресторанов использует КЛН для оценки подчиненных на всех этапах ведения смены. Новый инструмент помог:

- облегчить задачу проверяющего (например, отпала необходимость составлять особый график для проведения проверок);
- приблизить КЛН к реалиям ежедневного рабочего процесса;
- минимизировать стресс для проверяемых линейных менеджеров, помочь им максимально сконцентрироваться и эффективно выполнить свои задачи.

Подводим итоги

Что мы делаем с оценками? Системно анализируем, причем в динамике — для нас это даже более важный показатель, чем сами по себе абсолютные цифры общей оценки (по КЛН).

Если линейный менеджер демонстрирует не самые высокие показатели (что может быть связано, например, с недостатком опыта), но на протяжении определенного периода его оценки постоянно улучшаются, — для нас это признак прогресса и качественной работы.

Если же, судя по итогам повторных оценок (заполнение КЛН), линейный менеджер повторяет свои ошибки, мы считаем, что его непосредственному руководителю необходимо принимать кадровые решения. Например:

- повышение квалификации данного сотрудника;
- отстранение от самостоятельной работы в смене (временное, до получения более высоких оценок);
- освобождение от должности.

Окончательное решение всегда принимается индивидуально, с учетом мнения руководителя.

И все же самая важная задача руководителя при проведении ежедневной оценки и предоставлении обратной связи — мотивация сотрудника, создание у него позитивного рабочего настроения. Мы считаем, что главные условия этого:

- объективность (ссылка на конкретные ситуации);
- совместное обсуждение принятых решений; при этом, если решение было спорным, у менеджера всегда есть возможность предложить иные варианты.

Регулярная оценка качества ведения смены и управления сменой в ресторане побуждает наших менеджеров к постоянному улучшению сервиса и повышению своего профессионального уровня.