

ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ КРІ ПРИ АНАЛИЗЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ТУРИЗМА

В.Н. Мелех, Е.С. Лебеденко, 3 курс

Научный руководитель – Ю.О. Рыбалко, к.э.н., доцент

Полесский государственный университет

КРІ (Key Performance Indicators) – «ключевые показатели результативности», но чаще переводится, как «ключевые показатели эффективности». КРІ является одним из инструментов, с помощью которого, можно проанализировать, насколько эффективно работает персонал для достижения целей компании. Показатели КРІ зачастую используют более крупные компании, когда фирма имеет большое количество работников и филиалов. Так же система КРІ наиболее применима в сфере услуг, так как она помогает проанализировать деятельность сотрудников, результат труда которых не исчисляется в количественных показателях и чаще зависит от качественных показателей.

Совокупность ключевых показателей эффективности трудовых ресурсов подразделяют на два вида: запаздывающие и опережающие (Рисунок).

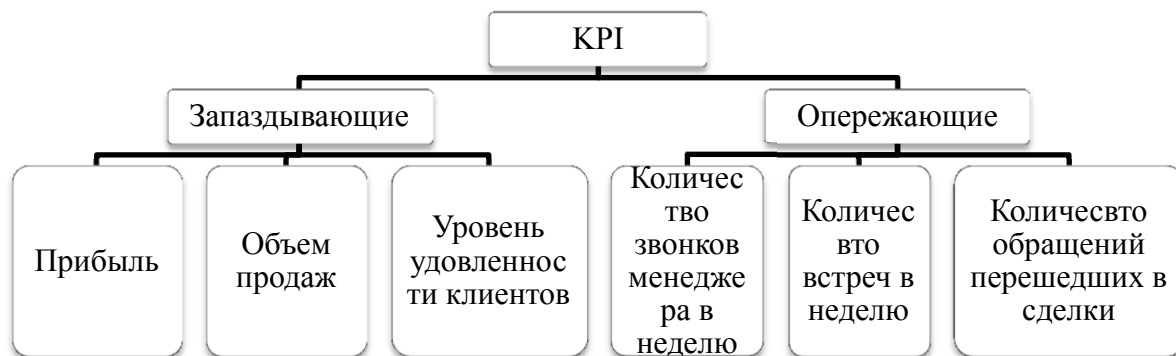


Рисунок – Виды КРІ

Примечание – Собственная разработка

Запаздывающими называются те показатели, которые оцениваются по определенному промежутку времени (месяц, квартал, год) или по итогам проведенных мероприятий (акции, рекламные компании). Эти показатели помогают руководителям компании отслеживать насколько

растут продажи, работает компания себе в прибыль или убыток, каков спрос на туристические продукты и исходя из данных показателей формировать стратегию турфирмы. Однако такие показатели не подсказывают руководителям путь к дополнительным рычагам влияния на сотрудников и их эффективность работы.

С другой стороны, для таких целей существуют опережающие показатели эффективности, которые помогут руководителю отслеживать, измерять и регулировать прямо во время работы деятельность сотрудников и их эффективность. Часто работа туроператоров включает прямое взаимодействие с клиентами и поставщиками и от того насколько убедительным, подкованным и профессиональным будет сотрудник, насколько он грамотно и эффективно распределит свое время на беседы с клиентами, на телефонные заявки и прочее, настолько эти показатели могут повлиять на повышении прибыли организации.

Чтобы регулировать все продажи, важные КРІ следует искать среди опережающих показателей, так как именно от них зависят запаздывающие.

Проведем практический анализ предприятия сферы туризма с помощью системы КРІ (Таблица).

Для анализа используются три системы подотчетности:

- Данные по активности менеджеров
- Данные по финансовому результату
- План отдела продаж

Таблица – Показатели эффективности продаж менеджеров турфирмы

Показатель	Факт	План	Отклонение
Запаздывающие			
Объем продаж за месяц, руб	1301	1620	-319
Прибыль за месяц, руб	309	486	-177
Среднегодовая выработка сотрудника, руб	13,85	18	-4,15
Опережающие			
Количество звонков в неделю	1882	1800	+82
Количество встреч в неделю	210	200	+10
Количество обращений перешедших в сделки в неделю	21	50	-29

Примечание – Собственная разработка

Из таблицы видно, что количество поступивших звонков и встреч в профиците, но такое явление не повлекло за собой увеличение заключенных сделок. Хотя прибыль и присутствует, но ее объем мог бы значительно увеличиться, если бы персонал работал бы эффективнее и руководитель применял бы уместные методы мотивации.

При внедрении КРІ становится четкой и прозрачной система мотивации: поскольку фиксируются плановые и фактические значения, то руководителю ясно, за что и как мотивировать сотрудника. Тот, в свою очередь, хорошо понимает, при каких условиях и какое вознаграждение он получит, а за что его ожидает взыскание.

Организациям туристической направленности нужно переосмыслить то, как какие показатели составляют успех. Показатели успеха должны составлять не только количество обслуженных туристов турфирмами или количество предоставленных койко-мест гостиницами и аналогичными средствами размещения, организации сферы туризма должны охватить более широкую подотчетность.

Список использованных источников

1. Клочков, А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков – Москва: Эксмо, 2010. – 103 с.
2. Казначевская, Г. В. Менеджмент: учебник / Г.В. Казначевская. – М.: Феникс, 2015. – 352 с.

3. Ветлужских, Е.Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI/ Е.Н. Клочков – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 224 с.