

## **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПРИМЕНЕНИЯ КРІ В ТУРИСТСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

**Ломтева К.С., студент**

ЧОУ ВО «Московский университет им. С.Ю. Витте» (филиал в г. Н. Новгороде), Нижний Новгород

**В статье рассматриваются теоретико-методологические аспекты применения ключевых показателей эффективности (КРІ) в оценке персонала туристского предприятия. КРІ – это показатели, направленные на оценку работы каждого сотрудника для достижения общих результатов. Другими словами — это «измеритель» того, насколько продуктивно сотрудники турфирмы работают, чтобы достигнуть желаемых целей. Акцентируется внимание на повышении мотивации сотрудников туристских предприятий с применением технологии разработки ключевых показателей эффективности. Представлены возможности системы стимулирования на основе КРІ, Требования к внедрению системы КРІ и необходимые действия руководства, а также значения коэффициента КРІ в туристском предприятии. Система КРІ для туристского предприятия должна создаваться с учетом специфики ее деятельности, важных бизнес-процессов, а также иных факторов, которые существенно влияют на результативность работы компании**

**Ключевые слова: туристское предприятие, персонал, мотивация, ключевые показатели эффективности, КРІ, оценка персонала.**

## **THE TOPICAL ISSUES OF APPLICATION THE KPI IN A TOURIST ENTERPRISE**

**Lomteva K.S., student**

Private university «Moscow Witte University» branch in Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod

**The article discusses theoretical and methodological aspects of the use of key performance indicators (KPI) in the evaluation of the staff of the tourist enterprise. KPIs are indicators, aimed at assessing each employee's work to achieve common results. In other words — a "meter" of how productive employees are working to achieve the desired goals. The focus is on increasing the motivation of employees of tourism enterprises with the use of technology developing key performance indicators. The possibilities of the stimulation system based on the KPI requirements for the implementation of KPI system and necessary management action, as well as the values of the coefficient KPI in a tourist enterprise. KPI system for tourist enterprises should be given the nature of its activities, important business processes, as well as other factors that significantly affect the performance of the company**

**Keywords: tourism enterprise, personnel, motivation, key performance indicators, KPIs, staff evaluation.**

На многих туристских предприятиях у руководителей возникает проблема, когда сотрудники, получающие фиксированный оклад, нацелены лишь на формальное исполнение своих должностных обязанностей и абсолютно не мотивированы на повышение качества и результативности выполняемой работы, на развитие, повышение объемов выполняемых задач. При этом стратегии развития данных турфирм предусматривают и увеличение объемов, и повышение эффективности, и улучшение качества услуг, и это все необходимо выполнять персоналу [5, 6].

Решением данной проблемы может быть разработка и внедрение системы стимулирования и мотивации, в рамках которой достигнутые результаты будут отражаться на оплате труда персонала.

Для того чтобы грамотно выстроить систему стимулирования и мотивации необходимо сформировать прозрачную объективную систему оценивания каждого работника [4].

Оценка сотрудников представляет собой процесс определения результативности деятельности персонала для реализации целей компании по установленным показателям, который позволяет получить необходимую информацию для принятия в сфере мотивации дальнейших управленческих решений. Одним из самых эффективных методов оценивания работников является метод, основанный на применении KPI (Key Performance Indication), то есть ключевых показателей эффективности, которые позволяют оценить результативность выполняемых действий организации в целом, отделами и каждым конкретными сотрудниками [1].

KPI – это показатели, направленные на оценку работы каждого сотрудника для достижения общих результатов. Другими словами — это «измеритель» того, насколько продуктивно сотрудники турфирмы работают, чтобы достигнуть желаемых целей.

Система стимулирования на основе KPI необходима для [2]:

- обеспечения контроля за долгосрочными и текущими показателями деятельности предприятия;
- оценки личной эффективности конкретного сотрудника, отдела и организации в целом;
- ориентирования сотрудников на достижение поставленных результатов;
- управления бюджетом по фонду заработной платы труда и сокращения времени на её расчет;
- обеспечения коллективной и индивидуальной ответственности за результаты деятельности организации.

Эффективная работа сотрудников означает получение туристской компанией прибыли. Но что подразумевается под словом «эффективно»? Система KPI как раз призвана разложить по полочкам абстрактное понятие «хороший сотрудник» (табл.1) [3].

Главное условие – чтобы показатели были индивидуальны. Так, совершенно нет смысла сравнивать по KPI менеджера, работающего в турфирме третий год на полную ставку, и стажера, не имевшего ранее никакого опыта в туристском бизнесе.

План/фактный анализ не может быть применен ко всем показателям, также может производиться оценка другим способом. Допустим, показатель «обучение персонала». Такой

показатель применяется, если опытный сотрудник осуществляет наставничество, в целях возмещения его усилий на обучение нового работника. В этом случае показатель принимает единственное значение, допустим – 1,3 (может больше либо меньше – по одобрению руководства).

Таблица 1 - Значения коэффициента КРІ в туристском предприятии [3]

Показатели	Расчет	% выполнения	Коэффициент показателя
Выручка от оказания туристских услуг	(Факт продаж/План продаж) * 100%	<50%	0
		51-69%	0,5
		70-89%	0,8
		90-100%	1
		>100%	1,5
Число реализованных туристских путевок	(Факт продаж/План продаж) * 100%	<50%	0
		51-69%	0,5
		70-89%	0,8
		90-100%	1
		>100%	1,5
Число обслуженных туристов, стоимость одного человеко-тура, выполнение плана	Выручка за период/ (количество туристов * среднюю стоимость тура) * 100%	<60%	0
		61-89%	0,7
		90-100%	1
		>100%	1,5
Комплексные туры	(Факт продаж/План продаж) * 100%	<50%	0
		51-69%	0,5
		70-89%	0,8
		90-100%	1
		>100%	1,5
Кол-во новых привлеченных клиентов	(количество чел. в этом периоде/ количество чел. в прошлом периоде) * 100%	>100%	1,5
		<100%	1

Другой аналогичный показатель – внесение и свободная реализация рекомендаций по оптимизации деятельности организации.

Учет такого показателя должен мотивировать работников к оптимизации бизнес-процессов в организации.

Значения показателя могут быть:

1 – предложения от сотрудника по оптимизации не поступали;

1,05 – поступили рекомендации по оптимизации, которые бы немного повысили производительность, либо усилили удобство обработки данных, но получено мнение отказаться от реализации данных предложений;

1,1 – поступили рекомендации по оптимизации, реализация которых незначительно повысила производительность, либо улучшало удобство обработки данных;

1,3 – поступили предложения от сотрудника по оптимизации, реализация которых существенно увеличила производительность.

Показатель «качество выполненных работ» оценивается на основе наличия информации о прогулах, дисциплинарных взысканиях, опозданиях, отступлениях от технологии производства [6].

Значения показателя могут быть:

0,6 – несущественные нарушения рабочей дисциплины или отклонения от обозначенных требований к выполнению работ, не повлекшие уменьшение объема производства;

0,8 – большие недочеты в деятельности;

0 – есть нарушения рабочей дисциплины или требований к выполнению заданий, которые повлекли сбои в работе отдела, уменьшение объема производства;

1 – высокое качество работ, четкое соблюдение производственной и трудовой дисциплины [4].

Анализируя ситуацию в компании через KPI – менеджмент, можно сделать выводы о том, достигла ли компания поставленных целей и задач. Опираясь конкретными цифрами, проще делать выводы, оперативно вносить изменения, оптимизировать процесс работы и расходы. Это первая важная выгода KPI.

Преимущество KPI – конкретные цифры. Опираясь ими, проще делать выводы [4].

Второе важнейшее свойство: поскольку KPI – это некий измеримый показатель, то сотрудник будет четко знать, за какие результаты ему будет положена премия. Если система выстроена на объективных критериях, то сотруднику будет проще принять наличие или отсутствие премии в квартале, чем, если бы премия выдавалась просто за хорошую работу или вообще просто так, по традиции [7]. Гораздо приятнее получать бонусы за личные достижения, чем проходить по списку отделов, традиционно премируемых на Новый год.

Требования к системе KPI:

1. Каждый показатель должен быть четко определен для каждого сотрудника;
2. Показатели и нормативы должны быть достижимы. Цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом;
3. Показатель должен нести смысл.

Все ключевые показатели эффективности, которые можно применить на предприятии, условно разделяют на группы и уровни. Способы расчета (оценки) показателей эффективности конкретизируются по отдельным категориям персонала.

Для того, чтобы внедрить систему KPI в турфирме руководителю необходимо:

1. Ввести индивидуальные планы.

2. Определить нужные показатели эффективности, и определить, как их измерять.

Разделить коммерческие и некоммерческие показатели (но не больше 5 в общем).

3. Учесть не только недоработку, но и перевыполнение плана.

4. Определить разброс процента выполнения показателя и его значение.

5. Определите формулу расчета заработной платы на основе показателей КРІ (постоянная часть + переменная часть + бонусы).

6. Проверка. Очень важно проверить систему, протестировать ее на всех возможных вариантах.

7. Оформить новую систему приказом [9].

Система КРІ для туристского предприятия должна создаваться с учетом специфики ее деятельности, важных бизнес-процессов, а также иных факторов, которые существенно влияют на результативность работы компании [8]. Главная задача при разработке и внедрении системы стимулирования с применением метода КРІ – это грамотно определить и произвести расчет показателей, сделать их понятными для персонала и удобными в оценке. Необходимо проводить регулярный мониторинг результативности применяемых показателей и их замене или корректировке, при необходимости.

#### **Список литературы:**

1. Андикаева К.А. Оценка эффективности деятельности кадровой политики турфирмы на основе системы ключевых показателей КРІ // Scientifican deducational journal «The genesis of genius». Geneve, 2014. Pp. 79-82.
2. Андикаева К.А., Алексеева Н.В. Мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (КРІ). [Электронный ресурс] // Научный вестник - 2014 - N 2(2) | Экономические науки. – Режим доступа: <http://ucom.ru/nv>
3. Зайцева Н. А. Использование ключевых показателей эффективности (КРІ) для оценки работы с кадрами на предприятиях индустрии туризма // Сервис в России и за рубежом. 2011. №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-klyuchevyih-pokazateley-effektivnosti-kpi-dlya-otsenki-raboty-s-kadrami-na-predpriyatiyah-industrii-turizma> (дата обращения: 07.11.2017).
4. Крайнова О.С. Инновационные аспекты разработки логистического подхода к управлению предприятиями индустрии туризма и гостеприимства. Монография / Москва, 2015.
5. Крайнова О.С. Инновационный потенциал сервисной логистики в управлении потоками предприятий индустрии туризма и гостеприимства: формирование системы ценностных уровней туристского продукта. В сборнике: Индустрия туризма и сервиса: состояние,

проблемы, эффективность, инновации. сборник статей по материалам II Международной научно-практической конференции. 2015. С. 25-31.

6. Крайнова О.С. Интеграция подходов управления человеческими ресурсами и логистизации управления. В сборнике: Современная наука: опыт, проблемы и перспективы развития Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. Главный редактор Д. А. Ефремов, ответственный за выпуск А.И. Вострецов. 2015. С. 153-156.
7. Крайнова О.С. Современные технологии маркетинг-логистики в наращивании туристского потенциала региона. В сборнике: Современные проблемы управления природными ресурсами и развитием социально-экономических систем. Материалы XII международной научной конференции: в 4-х частях. под ред. А.В. Семенова, Н.Г. Малышева, Ю.С. Руденко. 2016. С. 400-404.
8. Крайнова О.С., Цыбульская А. Кластеризация на рынке услуг: подход бенчмаркинга. В сборнике: Экономика, право, образование: региональный аспект. сборник научных трудов X межвузовской научно-практической конференции. под ред. Е.С. Усовой; Моск. ун-т им. С.Ю. Витте; ф-л Моск. ун-та им. С.Ю. Витте в г. Н. Новгороде. 2016. С. 123-126.
9. Михайлова К. КPI — ключевые показатели деятельности турагентства. [Электронный ресурс] //МоиДокументы-Туризм - Умная программа для турфирм – Режим доступа: <http://www.moidokumenti.ru/blog/2014/06/17/kpi/> (дата обращения: 06.11.2017)