https://doi.org/10.58805/ebs.V.1(32)-16

# ҚОНАҚ ҮЙ БИЗНЕСІНДЕГІ ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІҢ ӨНІМДІЛІГІН НЕГІЗГІ ТИІМДІЛІК КӨРСЕТКІШТЕРІНЕ (KPI) СӘЙКЕС БАСҚАРУ

**А.Б. Жапан[1]✉, Г.Б. Саханова[1], Қ.С. Дауренбекова[2], Т.Д. Медени[3], А.М. Сарсебаева[1]**

[1] *Алматы Технологиялық Университеті, Алматы, Қазақстан*
[2] *Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Қазақстан*
[3] *Анкара Йылдырым Беязит Университет, Анкара, Түркия*
✉ *Корреспондент-автор: bota.bolatqyzy@gmail.com*

Зерттеу жұмысы қонақ үй бизнесіндегі қызметкерлердің жұмыс өнімділігін негізгі тиімділік көрсеткіштеріне сай басқаруды қарастырады. Зерттеудің мақсаты - қонақ үй бизнесіндегі қызметкерлердің өнімділігін арттыруға мүмкіндік беретін KPI жүйесіне негізделген жеке қабілеттерді бағалау көрсеткіштерін әзірлеу. Зерттеудің нысаны ретінде шағын және орта бизнестегі қонақ үй шаруашылығының адами ресурстарды басқару үдерісі қарастырылды. Одан бөлек, зерттеу барысында Қазақстан Республикасының соңғы 10 жылда орналастыру орындары көрсеткішінің өсуі қызметкерлер санының артуымен пара пар келгендігі айқындалды. Осыған орай қызмет көрсету сапасын арттыру мақсатында қызметкер жұмысының өнімділігін бағалау мен басқарудың негізгі әдістеріне шолу жасалынып, оң және теріс жақтары көрсетілді. Мақала авторлары зерттеу нәтижесінде негізгі тиімділік көрсеткіштер жүйесін (KPI) қызметкерлерді басқаруда енгізу жұмысты объективті бағалауға мүмкіндік беретінін анықтады. Одан бөлек KPI критерийлері міндетті түрде SMART қағидаттарына негізделген болуы керектігі анықталды, яғни критерийлер нақты, өлшенетін, қол жеткізуге болатын, шынайы және уақытпен шектелген болғаны жөн. Зерттеу нәтижелері бойынша негізгі тиімділік көрсеткіштерін қонақ үй бизнесіне енгізу бойынша шаралар ұсынылды.

**Түйін сөздер:** негізгі тиімділік көрсеткіштер, адам ресурстарын басқару, қонақ үй бизнесі, еңбек өнімділігі, жеке қабілеттерді бағалау.

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА СОТРУДНИКОВ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ ПО КЛЮЧЕВЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ЭФФЕКТИВНОСТИ (KPI)

**А.Б. Жапан[1]✉, Г.Б. Саханова[1], Қ.С. Дауренбекова[2], Т.Д. Медени[3], А.М. Сарсебаева[1]**

[1] *Алматинский Технологический Университет, Алматы, Казахстан*
[2] *Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан*
[3] *Анкара Йылдырым Беязит Университет, Анкара, Турция*
✉ *e-mail: bota.bolatqyzy@gmail.com*

В исследовательской работе рассматривается управление эффективностью работы сотрудников в гостиничном бизнесе в соответствии с ключевыми показателями эффективности (KPI). Цель исследования - разработка показателей оценки личных способностей на основе системы KPI, что позволит повысить производительность труда сотрудников в гостиничном бизнесе. Объектом исследования стал процесс управления человеческими ресурсами в гостиничной индустрии на предприятиях малого и среднего бизнеса. Кроме того, в ходе исследования было установлено, что рост уровня размещения в Республике Казахстан за последние 10 лет сопровождался увеличением численности персонала. В связи с этим был проведен обзор основных методов оценки и управления эффективностью работы сотрудников с целью повышения качества обслуживания, а также указаны их положительные и отрицательные аспекты. В результате исследования авторы статьи пришли к выводу, что внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) в управление персоналом позволяет объективно оценивать работу. Кроме того, было установлено, что критерии KPI обязательно должны основываться на принципах SMART, то есть критерии должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и ограниченными по времени. На основе результатов исследования были предложены меры по внедрению ключевых показателей эффективности в гостиничный бизнес.

**Ключевые слова:** ключевые показатели эффективности, управление человеческими ресурсами, гостиничный бизнес, производительность труда, оценка индивидуальных способностей.

# MANAGING EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE HOTEL INDUSTRY ACCORDING TO KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs)

**A.B. Zhapan[1]✉, G.B. Sakhanova[1], K.S. Daurenbekova[2], T.D. Medeni[3], A.M. Sarsebayeva[1]**

[1] *Almaty Technological University, Almaty, Kazakhstan*
[2] *Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan*
[3] *Ankara Yildirim Beyazit University, Ankara, Turkiye*
✉ *e-mail: bota.bolatqyzy@gmail.com*

This research paper examines employee performance management in the hotel industry in accordance with key performance indicators (KPIs). The purpose of the study is to develop indicators for assessing personal abilities based on a KPI system, which will improve employee productivity in the hotel industry. The object of the study was the process of human resources management in the hotel industry at small and medium-sized businesses. In addition, the study found that the increase in the level of accommodation in the Republic of Kazakhstan over the past 10 years was accompanied by an increase in the number of personnel. In this regard, a review of the main methods for assessing and managing employee performance in order to improve the quality of service was conducted, and their positive and negative aspects were also indicated. As a result of the study, the authors of the article came to the conclusion that the introduction of a key performance indicator (KPI) system in HR management allows for an objective performance assessment. In addition, it was established that KPI criteria must necessarily be based on the SMART principles, that is, the criteria must be specific, measurable, achievable, realistic, and time-bound. Based on the results of the study, measures were proposed for the implementation of key performance indicators in the hotel business.

**Keywords:** Key performance indicators, human resources management, hotel business, labor productivity, assessment of individual abilities.

**Кіріспе.** Қазіргі таңда қонақ үй бизнесі әлемдік нарықта қарқынды дамып келе жатқан салалардың бірі болып табылады. Оның дәлелі ретінде Дүниежүзілік саяхат және туризм кеңесінің (WTTC) 2025 жылғы статистикалық көрсеткіштеріне сүйенсек, әлемдік туризм нарығының көлемі 11,6 триллион долларды құрап, жаһандық экономиканың 10%-ын иеленіп отыр. Осы есепке сай, бұл салада қызмет атқаратын мамандардың саны 366 миллионға жеткен, 2024 жылы бұл көрсеткіш 2,5 %-ға төмен болған. Жалпы алғанда, әлем бойынша жұмыспен қамтылған қызметкерлердің әрбір оныншысы осы салада қызмет атқаратындығын көрсетеді [1]. Қонақ үй бизнесі туризм саласының құрамдас бөліктерінің бірі, ал осы салада қызмет атқаратын мамандар – дамудың негізгі факторы болып табылады. Отандық зерттеушілер Муталиева мен Флектің пікірінше, қонақ үйлердің бәсекеге қабілеттілігін арттыратын және қызмет сапасының жоғарғы деңгейде болуы тікелей қызметкерлердің тәжірибесі, кәсіби даярлығы мен адами ресурстарды стратегиялық тұрғыда тиімді басқарумен тікелей байланысты [2]. Демек, адами ресурстарды тиімді дамыту және басқару қонақ үй саласының өркендеуіне елеулі үлес қосатындығына ешкімнің күмәні болмауы тиіс. Ал қызметкерлер жоғары сапада қызмет көрсетуі үшін қызметкерлердің өнімділігін негізгі тиімділік көрсеткіштеріне (KPI - Key Performance Indicator) сәйкес басқару керек. Бұл көрсеткіш қызметкерлердің еңбек нәтижесін сандық тұрғыда немесе коэфициенттермен көруге мүмкіндік беретін құрал. Басшылық әдетте лауазымдық нұсқаулықтар немесе нақты айлық жұмыс жоспарлары негізінде әрбір департамент пен қызметкерлер үшін жеке KPI қолданады. Тиімділікті бағалауда KPI пайдаланудың басты мақсаты қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтарында көрсетілген міндеттерді дұрыс орындауын қамтамасыз ету болып табылады.

Атқарылған жұмыстың өнімділік тиімділігін бағалау адами ресурстарды басқарудың стратегиялық міндеттерінің бірі болып табылады. Ал, жұмыстың нәтижесін бағалау белгіленген стандарттарға қатысты немесе басқа қонақ үйлермен салыстырғанда ұжымның немесе жеке қызметкердің өнімділік деңгейін анықтауды қамтиды. Қонақ үй бизнесінде өнімділікті бағалау адами ресурстарды басқару қызметінің оқыту, дамыту және де өтемақы сияқты басқа да функционалдық қызметтерімен тығыз байланыста өтуі шарт. Қарағанды мен Астана қалаларының қонақ үйлерінде жүргізілген эмпирикалық зерттеу нәтижесі адами ресурстарды басқаруда стратегиялық тұрғыдан басқарудың жеткіліксіз деңгейде болуы еңбек жағдайына кері әсерін тигізіп, қызметкерлердің тұрақтамауының басты себебі екенін көрсетеді [3]. Осыған орай, қызметкердің тиімділік көрсеткіші оқыту және дамыту бағдарламаларында қол жеткізілген нәтижелерді растайды, сондай-ақ нәтижелері оқыту бағдарламаларына жаңашылдық

енгізуге негіз бола алады. Бұдан бөлек, қонақ үй бизнесінде қызметкерлер тұрақсыздығын азайту үшін және лауазымдық нұсқаулықтарына сәйкес дұрыс қызмет атқаруға ынталандыру мақсатында сыйақы жүйесін жетілдіруге негіз болады. Қазақстан шеңберінде жүргізілген эмпирикалық зерттеулерге сүйенсек, қызметкерлердің қонақ үй бизнесінде тұрақсыздығы қызметкер тапшылығы, тапшылықтан туындайтын жұмыс орнында шаршауы және жалақының төмендігі секілді үш факторға негізделеді [4]. Қызметкерлердің жұмыс өнімділігін бағалау келесі мақсаттарда қолданылады: қонақ үйдің ішкі құжат стандарттарына сәйкес әрбір қызметкер атқарған жұмысы жайлы кері байланыс алады және сол арқылы жұмыс сапасының артуына мүмкіндік туғызады; қызметкерлер өздерінің шығармашылық көзқарастарына сай кретивті идеяларын жүзеге асыруға мүмкіндік алады; қызметкерлерді объективті түрде бағалау мансап сатысымен өсуге ғана мүмкіндік туғызбай, жалақының да өсуіне алып келеді; бағалау нәтижесіне сәйкес қонақ үйдің ішкі құжаттарында бекітілген сыйақы жүйесін қайта қарастыруға болады; қызметкерлерді дамыту мақсатында оқу жүйесін нәтижеге сәйкес қай бағытта күшейту керектігін көрсетеді; департамент басшылары көзден таса болған қиын операциялық үдерістерді оңтайландыруға мүмкіндік алады [5].

Жоғарыда келтірілген мүмкіндіктерге сүйене отырып, ғылыми мақаланың мақсаты айқындалды. Мақсаты - қонақ үй бизнесіндегі қызметкерлердің өнімділігін арттыруға мүмкіндік беретін KPI жүйесіне негізделген жеке қабілеттерді бағалау көрсеткіштерін әзірлеу. Айқындалған мақсатқа жету үшін авторларға келесі міндеттер қойылды: қонақ үй бизнесінде қызмет атқаратын мамандардың өнімділігін бағалау жүйесіне талдау жасау; әрбір қызметкердің өнімділігін бағалауға мүмкіндік туғызатын KPI жүйесін әзірлеу; KPI жүйесіне негізделген қызметкерлердің дамуына септігін тигізетін ұсыныстар дайындау.

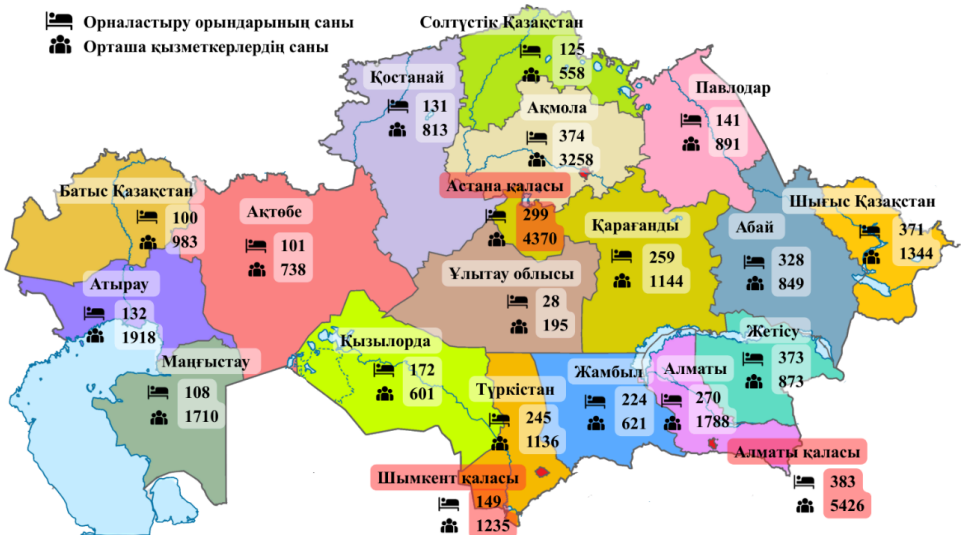
**Материалдар мен әдістер.** Зерттеу барысында қонақ үй бизнесінде қызмет атқаратын мамандардың жұмыс өнімділігін негізгі тиімділік көрсеткіштеріне сәйкес басқарудың теориялық негіздері талданды. Сондай-ақ, жоғарыда көрсетілген мақсатқа жету барысында қолданбалы эмпирикалық әдісі қолданылды. Ал зерттеу материалы ретінде шетелдік Scopus базасында индекстелетін журналдардағы адами ресурстарды басқаруға қатысты ғылыми мақалалар, Қазақстан ұлттық статистика бюросының дереккөздері мен халықаралық зерттеулермен қатар отандық зерттеушілердің жұмыстарына шолу жасалынды. Жергілікті зерттеушілердің мақалаларында адами ресурстарды басқару туризм саласының бір деңгейде дамуының маңызды бір бөлігі ретінде қарастырылып, қызметкерлерді оқыту мен басқару заманауи талаптарға бейімделу керектігін атап көрсетті [6]. Ғылыми мақалаларды талдау қызметкерлердің өнімділігін бағалауға теориялық негіз болса, статистикалық көрсеткіштер адами ресурстардың маңызын айқындады. Нақтырақ айтқанда, зерттеуде Ұлттық статистика бюросының мәліметтеріне сүйенген статистикалық талдау әдісі де қолданылды.

Зерттеу нысаны ретінде Қазақстандағы шағын және орта бизнес санатына жататын қонақ үйлерде қолданылатын қызметкерлердің жұмыс өнімділігін бағалау жүйесі алынды. Сондай-ақ, жүйелік-құрылымдық талдау негізінде KPI жүйесін енгізу кезеңдері айқындалды.

**Нәтижелер және талқылау**. Туризмнің дамуына тікелей әсер еткен қонақ үй бизнесі Қазақстан экономикасының маңызды салаларының бірі болып табылады және бұл саланың дамуы тек туристік инфрақұрылыммен ғана шектелмейді, ең бірінші орында адам ресурстары арқылы көрсетілетін қызмет сапасы мен тиімділігіне байланысты. Еліміздің Ұлттық Статистика Бюросының 2025 жылғы наурыз айындағы есебіне сүйенсек, республикада 4313 орналастыру орындарында 30 446 қызметкер жұмыс атқарады және төменде ұсынылған картада облыстар бойынша сандық көрсеткіштерді көре аламыз (1-сурет). Қонақ үй саласы өзара бәсекеге қабілеттілікті арттыру мақсатында таланттарды тарту, оқыту және ұстап қалу стратегияларын жоғарғы деңгейде қолдануы шарт.

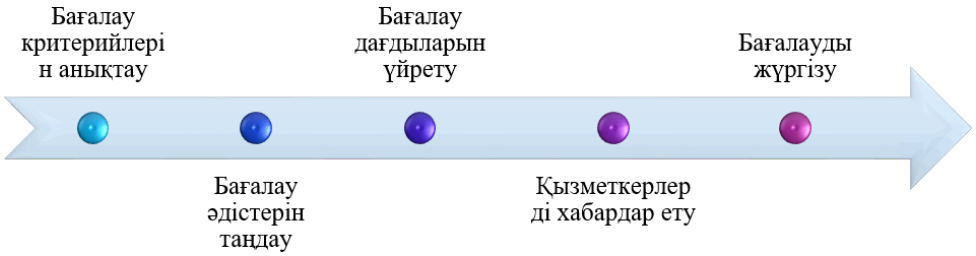
Жоғарыдағы картадан көретініміздей, республикалық деңгейде болып есептелінетін Астана мен Алматы қалалары қонақ үй бизнесінің негізгі қозғалтқышы болып табылады, соған сәйкес осы салада қызмет атқаратын қызметкерлердің сандық көрсеткіші жағынан осы екі қала жоғарғы орынды иеленіп отыр. Яғни, қонақ үй саласында қызметкерлер саны күн арта өсуі, олардың өнімділігін арттырып, тиімділік көрсеткіштерін жоғары деңгейде сақтау керектігін көрсетеді.

Қызметкерлердің өнімділігін бағалау кез келген басқа да бақылау тексерулері сияқты нақты қадамдық үдерістерге сәйкес жүргізіледі. Төмендегі 2-суретте тиімділікті бағалау үдерісінің негізгі кезеңдері берілген.




**1-сурет. Қазақстан Республикасындағы орналастыру орындары мен қызметкерлер саны картасы**

*Ескерту. [7] әдебиет негізінде авторлар тарапынан құрастырылған*




**2-сурет. Тиімділікті бағалау үдерісі**

*Ескерту. Зерттеу негізінде авторлар тарапынан құрастырылған*

2-суретте көрсетілген тиімділікті бағалау үдерісінің бірінші сатысын – бағалаудың негізгі критерийлерін анықтауды қарастырсақ, бұл жерде SMART қағидаларына сәйкес келуі шарт, яғни нақты, өлшенетін, қол жеткізуге болатын, шынайы және уақытпен шектелген болуы тиіс [8]. Бұл дегеніміз, әрбір лауазымдағы қызметкердің еңбек нәтижесі бірыңғай логикалық негізде бағалауға мүмкіндік тудырумен қатар міндетті түрде уақытпен шектелуі керек.

SMART қағидаларына сәйкес келетін қонақ үй саласындағы сату менеджері үшін өнімділікті бағалау критерийлері мысал ретінде төменде кесте 2-де келтірілген. Ол жерде қаржылық тиімділік критерийлеріне сату көлемі, пайда коэффициенті және мерзімі өткен несиелердің сату көлеміне қатынасы, яғни көбінесе сандық критерийлер кіреді. Нарық пен тұтынушылардың дамуы критерийлеріне келетін болсақ, онда маркетингтік зерттеулердің есептері, жергілікті басқарушы органдардың бағалаулары сияқты сапалы критерийлер мен нарықтағы үлесі, жаңа өнімді сату, тарату арнасының дамуы және жарнамалық тиімділік секілді сандық критерийлер кіреді. Оқыту және дамыту критерийлер тобына қызметкерлерді оқыту және дамыту, сондай-ақ өзін-өзі жетілдіру сияқты тек сапалық критерийлер кіреді. Ал жұмыс үдерісіне қатысты факторлар тобына сатуды ұйымдастыру, тұтынушыларға қызмет көрсету, сапаны арттыру мен инновациялар енгізу сияқты критерийлер кіреді.

Екінші қадам бағалау әдісін таңдауды қамтиды. Қонақ үйдің әрбір департаментінің функцияларына байланысты әртүрлі бағалау әдістерін біріктіріп қолдану қажет. Әрбір қонақ үй үшін қатып қалған жалғыз ең жақсы әдіс жоқ екенін ескерген жөн. Практикада пайдалануға болатын 6 бағалау әдісі төменде көрсетілген.

Үшінші қадамда аудиторларды анықтап, оларға бағалау дағдыларын оқыту қажет. Таңдалған бағалау әдістеріне байланысты аудиторларды таңдау мен оларды тиісті бағалау дағдыларына оқыту өте маңызды. Әрбір қызметкерге тек бір ғана аудитор болмауы керек. Объективтілікті қамтамасыз ету мақсатында 360° бағалау тәсілін қолдану арқылы мүмкіндігінше көп аудиторларды тартып, оларды ынталандыру қажет [9]. Мысалы, сату және маркетинг бөлімінде қызмет атқаратын қызметкерлерді

кем дегенде екі аудитор бағалауы керек. Олар сол департаменттің басшысы мен аймақтық менеджер болуы мүмкін. Ал егер бағаланушы кез келген бөлім басшысы болған жағдайда, әріптестері ынтымақтастығы мен жұмыс барысында қолдау деңгейі деген секілді бағалауларға қатыса алады. Кейбір жағдайларда басшылық беделі, тапсырманы орындау, қолдау және тағы басқа сияқты критерийлерге негізделген қол астындағы қызметкерлердің қосымша бағалауы қажет. Егер бағаланатын қызметкер қонақтармен тікелей жұмыс істейтін болса, қызмет көрсету сапасы, жұмысқа беріліп істейтіндігі, кәсіби деңгейі сияқты қонақтардың пікірлері ескерілуі керек. Сонымен қатар, әрбір қызметкер лауазымына қарамастан, белгіленген критерийлер негізінде өзін бағалауға құқылы.

Төртінші қадам қызметкерлерді бағалаудың мазмұны мен көлемі туралы хабардар етуден тұрады. Қонақ үйдің әрбір департаментіндегі қызметкерлерге бағалаудың мазмұны, көлемі және бағалау салалары туралы алдын ала хабардар ету керек. Ең бастысы, бағалау нәтижелері қызметкерлердің күнделікті жұмысына, табысына және де мансаптық өсу әлеуетіне маңыздылығы мен әсерін түбегейлі түсіндірген жөн.

Бесінші соңғы қадам қызметкерлердің жұмысын бағалап, жаңа мақсаттар қоюға бағытталған. Аудиторлар бағаланушылардың жұмысын белгіленген критерийлер бойынша салыстырады және талдайды. Объективтілікті қамтамасыз ету үшін аудиторлар бағалау нәтижелерін әріптестерімен және қызметкерлердің өздерімен талқылап, консенсусқа қол жеткізу керек [10]. Нәтижелерді белгіленген критерийлермен салыстырғаннан кейін, аудитор әлсіз және жақсы тұстарын, болашақта қызметкер түзетуі қажет олқылықтарды анықтайды. Нәтижелер тек қана бағалау құралы ретінде ғана емес, болашақта қай бағытта даму керектігін көрсететін мақсаттарға негізделуі керек. Сол себепті, авторлар негізгі тиімділік көрсеткіштеріне сүйенген бағалау нәтижелерін қызметкерлерді оқыту, ынталандырумен қатар мансаптық өсу баспалдағымен байланыстыру керектігін алға тартады. Осы аудитор ұсынған жаңа мақсаттарға табысты қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін қонақ үйдің қолдауын да атап өткен жөн.

Тиімділікті бағалау әдістеріне келетін болсақ, олар келесілер:

1. Баламалы саралау әдісі. Қонақ үй қызметкерлерін жұмыстың ережелерін сақтау бойынша, жұмысқа деген көзқарасы немесе өнімділігі бойынша ең төменгі орындаушыдан ең жоғарғы орындаушыға дейін өсу немесе кему ретінде орналастыру қажет. Біріктірілген нәтижелер ең жақсы орындаушылардың кім екенін анықтап, әлсіз орындаушыны көрсетеді.
2. Жұптық салыстыру әдісі. Бұл әдісте көрсеткіші жоғары қызметкер 4 балл алса, төмен көрсеткіш көрсеткен қызметкер 0 балл алады. Сәйкесінше жоғарысы 3 балл алса, төменгісі 1 балды еншіленеді. Егер екі қызметкердің көрсеткіштері бірдей болса, онда әрқайсысы 2 балдан алады.
3. Табло әдісі. Қызметкердің жұмысын жұмыс көлемі, сапасы, жұмыс істеу мәнері немесе мінез-құлқы секілді жалпы критерийлерге сәйкес кесте бойынша бағалау, қорытынды қызметкерлердің жалпы ұпай санын береді.
4. Сақтау әдісі. Бөлім басшылары қызметкерлердің жұмыс барысындағы өте жақсы нәтижелерін, қателіктерін және қиын мәселелерін тіркейді. Қиындық туғызған мәселелер түзелгенін қарастырса, жақсы нәтижелер ынталандырылады немесе марапатталады.
5. Мінез-құлықты бақылау әдісі. Мінез-құлықты бақылау қызметкерлер жұмыс орнында өз міндеттерін атқару кезінде жүргізіледі. Мінез-құлықты екі фактор негізінде бағалауға болады: жұмыс барысын бақылау көрсеткіші мен қателіктің қайталану жиілігі. Мысал ретінде қонақ үйде асүй департаментінде істейтін аспаздардан байқауға болатын мінез-құлықты қарастырса болады:

- тағамның сапасына қатысты шағымдарды болдырмау;
- жақсы безендірілген және көз тартарлық дәмді тағам;
- тағамның құрамдас бөліктерінің тұтастығы;
- жұмыс орнындағы тазалық пен гигиенаны сақтау.

Қызметкердің мақсатына негізделген басқару. Бұл басқару әдісі жұмыс атқаратын қызметкер мен департамент басшысының біріккен әрекеттері негізінде қойылатын мақсаттарын үйлестіреді, мақсаттарға жету жолындағы жетістіктерді немесе прогресті тексереді [11].

Қызметкердің жұмыс тиімділігін бағалау әдістері объективті болуға міндетті, яғни 3-суретте көрсетілгендей бірінші сатыда қонақ үйдің және департаменттің мақсаттарын анықтап, содан кейін топтық немесе жекелей мақсаттар анықталған жағдайда ғана нақты іс-шаралар жоспары әзірленеді.

Жоғарыда көрсетілген суреттен қызметкерлерді бағалау жоспарын әзірлегеннен кейін бағалау үдерісі жүзеге асырылады, қорытындысына қонақ үй мен қызметкердің мақсаттары сәйкес келу үшін

мақсаттар қайта қаралып, нәтижесінде бағалау мүмкіндігі пайда болады.

Қызметкерлердің жеке қасиеттері когнитивті қабілеттер, жұмысты орындау және басқару білімі, мәселелерді шешу дағдылары сияқты көрсеткіштерде көрінеді. Әрбір қызметкердің жеке қасиеттерін бағалау лауазымдық өсуге және басқа қызметке ауысу мүмкіндігіне бағытталған. Бұл бағалау көбінесе нақты лауазыммен байланысты, бірақ осы лауазымды атқаратын адамның жүктелген міндеттерді орындау үшін қандай нақты құзыреттерге ие болуы керек деген сұрақ туындайды [12]. Мысалы, басшы келесі басқару құзыреттеріне ие болу керек: стратегиялық көзқарас, қызметкерлер мен қонақтардың қарым-қатынасын тиімді басқару, мақсаттарға жету үшін ресурстарды ұтымды бөлу, нарықты белгілі бір деңгейде түсіну, коммуникациялық дағдылар, аналитикалық және мәселелерді шешу дағдылары мен шешімді қабылдау. Әрбір құзыреттілік санатын бірыңғай бағалау мен жіктеуді қамтамасыз ету үшін әртүрлі деңгейлерде анықтауға және жіктеуге болады, оны 1-кестеде қарастырамыз.




**3-сурет. Қызметкерлерді бағалаудағы объективті басқару әдісі**

*Ескерту. Авторлар тарапынан құрастырылған*

**1-кесте. Жеке қабілеттіліктерді жіктеу рейтингісі**

| | |
|---|---|
| Өте жақсы | Жылдам әрекет ету қабілеті, кез келген мәселелерді шешу, департамент ішінде немесе сыртында адамдармен жақсы қарым-қатынас орнату, күшті сендіру дағдылары, есептерді дәл және кәсіби түрде ұсыну. |
| Жақсы | Өзін-өзі жақсы ұстай білу, жұмыстан рахаттану, сыпайылық, әріптестермен тәжірибемен әрдайым бөлісуге дайын болу, басқаларды түсіну және түсінікті бола білу. |
| Білікті | Адамдармен жақсы қарым-қатынас дағдылары, өзін басқалар түсінетіндей көрсете білу. |
| Көбірек күш салу керек | Әлсіз тәртіп, бір-бірімен мағынасы жоқ ұзақ сөз сөйлеу түсініспеушілікке әкеледі. |

*Ескерту. [13] әдебиет негізінде авторлар тарапынан құрастырылған*

Жоғарыда көрсетілген жеке қабілеттерді жіктеу рейтингісі қызметкердің қабілеттерін дәл бағалаумен қатар келешекте дағдыларын арттыруға мүмкіндік береді.

Қызметкерлердің жұмысын бағалаудың жеке критерийлерін кесте 2-де көрсетілгендей, 1-5 Лайкерт шкаласы бойынша сандық бағалау және балл беру үшін пайдалануға болады. Бұл шкаладан басқа, критерийлердің (қонақ үй саласынан тыс тақырыпты түсіну), критерий топтарының (жұмысты басқару) және ішкі критерийлер топтарының (жоспарлау) салмағын анықтау қажет.

**2-кесте. Жеке қабілеттерді бағалау критерийлері**

| **Бағалау критерийлері** | **Бағалау деңгейі 1-5 аралығы** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **I. Сараптама** | | | | | |
| Барлық шешімдердің орындылығы мен тиімділігін қамтамасыз ету үшін кәсіби білім мен тәжірибені пайдалану | | | | | |
| Департаменттің қызмет саласы аясында техникалық мәселелерді анықтау және шешу | | | | | |
| Іске асыру барысында техникалық және кәсіби мәселелерді бақылау | | | | | |
| Өз саласынан тыс мамандандырылған тақырыптар бойынша білімге ие болу | | | | | |
| **II. Жұмыс барысын басқару** | | | | | |
| 1. *Жоспар* | | | | | |
| Қонақ үй пайдасын арттыру немесе қызметкерлердің тиімділігін арттыру арқылы мерзімге сәйкес жоспар құру | | | | | |
| Жоспарға сәйкес жұмысты жүргізу | | | | | |
| Жоспарланған жоспарға сәйкес жұмыстың барысын бақылау және туындаған жағдайларға дер кезінде жауап беруді қамтамасыз етумен қатар қол астындағы қызметкерлерді хабардар ету | | | | | |
| *2. Жұмыс нәтижелеріне есеп беру* | | | | | |
| Атқарылатын жұмыстың уақытында және мақсаттарға сай орындалуын қадағалау | | | | | |
| 3. *Мәселелерді шешу* | | | | | |
| Туындаған мәселенің шешімін табу мақсатында әртүрлі ақпарат көзінен алынған мәліметті біріктіру | | | | | |
| Қиын мәселелерді шешу және жұмыстың сапалы орындалуына үлесін қосу | | | | | |
| Тәжірибе арқылы үйрену, ықтимал мәселелерді анықтау және оларды шешу | | | | | |
| **III. Шығармашылық немесе бастама** | | | | | |
| 1. *Бастама* | | | | | |
| Қиындықтар мен бәсекелестік ортаға жауап беретін іскерлік бастамаларды жүзеге асыру | | | | | |
| 2. *Шығармашылық* | | | | | |
| Жаңа тапсырмаларды қабылдау және қойылған мақсаттарға жету қабілеті | | | | | |
| **IV. Адам дамуы** | | | | | |
| 1. *Топтық жұмыс* | | | | | |
| Қызметкерлерді ынталандырып, басқару арқылы мықты топтық рухты қамтамасыз ету | | | | | |
| 2. *Тұлғалық даму* | | | | | |
| Қандай жеке дағдылар қажет екенін түсіне отырып, бизнес-жоспарыңызға құндылық алып келу үшін немесе жеке дамуыңызда қажеттіліктеріңізді қанағаттандыру үшін күшті жақтарыңызды пайдалану | | | | | |
| Қажетті дағдыларды уақытында дамыту немесе игеру үшін бизнес-жоспарды тұрақты түрде қарастыру | | | | | |
| Тиімді көшбасшылық мәнерін, басқару қабілеттерін және тәлімгерлік дағдыларын дамыту | | | | | |

| Бағалау критерийлері | Бағалау деңгейі 1-5 аралығы | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3. *Басқа қызметкерлерді дамыту* | | | | | |
| Даму мақсаттарының жеке және бизнес талаптарына сай болуын қамтамасыз ету үшін қызметкерлерді дамыту жоспарларын әзірлеу | | | | | |
| Жұмысқа жаңа кірген қызметкерлерді жаңа тапсырмаларды орындау барысында басқару, қызметкерлердің басқару дағдыларын арттыру үшін лауазым бойынша жұмысты дұрыс бөлу, өз мақсаттарына жетуді қадағалау және осы жұмысты өзгелер атқара алатындай оқыту | | | | | |
| Қонақ үйдің ішкі даму бағдарламаларына оқыту арқылы үлес қосу | | | | | |

*Ескерту. Авторлар тарапынан құрастырылған*

Жоғарыдағы кестеге сәйкес, критерийлер, критерийлер топтары мен ішкі критерийлер топтары бойынша жалпы балдарды есептегеннен кейін, әрбір қызметкердің жеке қабілеттерін «қанағаттанарлықсыздан» «өте жақсы» дейінгі шкала бойынша бағалау үшін 3-кестені пайдалана аламыз. Сонымен қатар, жоғарыдағы критерийлер әр департамент үшін атқаратын жұмысына орай әртүрлі болуы мүмкін.

**3-кесте. Жеке қабілеттілікті бағалау шкаласы**

| 4.21 және жоғары | Өте жақсы |
|---|---|
| 3.41–4.20 аралығы | Қажетті деңгейден жоғары |
| 2.61–3.40 аралығы | Қанағаттанарлық/Білікті |
| 1.81–2.60 аралығы | Қажетті деңгейден төмен |
| 1.00–1.80 аралығы | Қанағаттанарлықсыз |

*Ескерту. 5 балдық шкаланы тең интервалдарға бөлу негізінде авторлар тарапынан құрастырылған*

Егер бағалау нәтижелері белгіленген деңгейден төмен болса, қойылған мақсаттар қайта қаралып, қызметкердің біліктілігін арттыруға арналған тренингтер жоспарлануы керек [14]. Осы шарттар аяқталған соң қызметкерлердің жұмыс нәтижелерін алты айда немесе жылына бір рет жүйелі түрде қайта бағалау ұсынылады. Мұндай тәжірибе қонақ үйдің жалпы өнімділігінің артуына оң ықпал етеді.

**Қорытынды.** Зерттеуде Қазақстандағы қонақ үй бизнесіндегі қызметкерлердің жұмыс өнімділігін бағалау жүйесін жетілдірудің бес негізгі кезеңі, бағалау критерийлерін анықтау, бағалау әдістерін таңдау, аудиторларды дайындау, қызметкерлерді бағалау критерийлерімен таныстыру және бағалау нәтижесінде жаңа мақсаттар қою кезеңдері анықталды. Осыған орай, қызметкер жұмысының нәтижесін бағалау топтың немесе жеке тұлғаның жұмыс өнімділігі деңгейін қонақ үйдің ішкі стандарттарына сәйкес немесе сол жұмысты орындайтын басқа топтардың жұмысымен салыстыру керектігін авторлар алға тартады. Қонақ үй қызметкерлерінің жұмыс өнімділігін бағалау оқыту, дамыту және сыйақы жүйелерімен тығыз байланыста жүргізілуі тиіс. Қонақ үйдегі жұмыс өнімділігін бағалаудың мақсаттары: қызметкердің жұмыс өнімділігі туралы кері байланыс беру, өнімділікті арттыруға ынталандыру, сыйақы беру саясатын өзгертуге мүмкіндік беру, қызметкерлерді оқыту және дамыту жоспарларын әзірлеу, барлық деңгейдегі менеджерлерге қонақ үйдегі адами ресурстарды басқарудың ағымдағы жағдайын жақсырақ түсінуін қамтамасыз ету.

Зерттеу нәтижесі қызметкердің жұмыс өнімділігін басқаруда 6 әдісті қолдануға болатындығын анықтады. Олар баламалы саралау әдісі, жұптық салыстыру әдісі, табло әдісі, сақтау әдісі, мінез-құлықты бақылау әдісі және қызметкердің мақсатына негізделген басқару. Бұл дегеніміз әр қонақ үй департаменттің ерекшелігіне қарай әртүрлі басқару әдісін қолдана алады. Сонымен қатар, жеке қызметкерді бағалау үшін KPI жүйесін қолданған тиімді болып табылады. Осыған орай, төрт бағытта бағалау ұсынылды: кәсіби сараптама, жұмыс барысын басқару, шығармашылық пен бастама және адам дамуы. Лайкерт шкаласына сәйкес 1-5 балл бойынша бағалау кез келген қызметкердің кәсіби дағдыларын объективті түрде бағалап қана қоймай, жұмыс нәтижесін сандық көрсеткіш негізінде көрумен қатар дамыту керек тұстарды анықтауға мүмкіндік береді. Зерттеу

қорытындысына сүйене отырып, авторлар келесі ұсыныстарды ұсынады: Негізгі тиімділік көрсеткіштері енгізіліп қана қоймай, қонақ үйде өзгерістер орын алған жағдайда сәйкесінше бейімделіп отыруы қажет. Демек, әрбір қонақ үйге стратегиялық мақсаттары мен қызмет ерекшеліктеріне сай келетін KPI жүйесін әзірлеу ұсынылады. SMART қағидалары критерийлерді анықтағанда міндетті түрде қолданылуы шарт, себебі ол өлшеуге, мақсаттарға қол жеткізу мүмкіндігіне, шынайы көрсеткіштерге жетуге және белгілі бір уақытта іске асыруға мүмкіндік береді. 360 градус бағалау жүйесін қолдану арқылы департамент басшысының, әріптестердің немесе өзін-өзі бағалау арқылы объективтілікке көз жеткізуге болады. Міндетті түрде бағалаудың сандық көрсеткіштерін ынталандыру және сыйақы жүйесімен бірлестіру керек, себебі қызметкерлердің мансап баспалдағынан өсуге мүмкіндік ашумен қатар, жұмысқа деген ынта-жігерін арттырады. Адами ресурстарды басқаруды цифрлық жүйеге аударып, бағалау нәтижелерін жасанды интеллекттің көмегімен оңай есептеуге мүмкіндік алу қажет. Дәл қазіргі сәтте онлайн нәтиже алу олқылықтарды тез анықтауға жол ашады. Оқыту және дамыту бағдарламаларына KPI нәтижелеріне сәйкес өзгерістер енгізіп отыру қызметкерлердің біліктілігін арттырады.

Қонақ үй саласындағы қызметкерлердің жұмыс өнімділігін бағалауды енгізу қызмет сапасының деңгейін өсіріп, қызметкерлердің жұмыстан шығу қаупін азайтып, мансап баспалдағымен өсуді әділетті етеді. Бұл жалпы адами ресурстарды басқаруды оңтайландырып, қонақ үйдің тұрақты дамуына үлесін қосады.

**Әдебиеттер**


1. Travel & Tourism Economic Impact Research (EIR) //World travel and tourism council. −2026. URL: https://wttc.org/research/economic-impact. - Date of access: 16.05.2026.
2. Муталиева Л.М., Флек А.А. Современная система управления персоналом в гостиничном бизнесе // Экономическая серия вестника ЕНУ им. Л.Н. Гумилева. −2018. -№1. - С.147–159.
3. Legostaeva A., Stepanov M., Jazykbaeva B. HR risk management in the hotel business in Kazakhstan: innovation and practice // Economic Series of the Bulletin of L.N. Gumilyov ENU. −2025. -Vol. 2. -P. 123-142. DOI 10.32523/2789-4320-2025-2-123-142.
4. Temirgalinova A., Mussina A., Petrovic M. Staffing Challenges and Employee Stability in Hotel Operations // Farabi Journal of Social Sciences. −2026. -Vol. 12(2). -P.4-12. DOI 10.26577/fjss12220261.
5. Kala D., Bagri S.C. Key performance indicators for hospitality industry: A study from the tourist state of Uttarakhand, India // Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism. −2014. Vol. 9(1). -P. 187-206. DOI 10.26215/tourismos.v9i1.395.
6. Pestova A., Gubarenko A., Imangulova T., Ussubaliyeva S., Uaisova A. Conceptual Framework of Human Resource Management in Tourism Education of the Republic of Kazakhstan // GeoJournal of Tourism and Geosites. 2021. -Vol. 38(4). -P.1005-1010. DOI 10.30892/gtg.38403-737.
7. Туризм статистикасы // URL: https://stat.gov.kz/industries/business-statistics/stat-tourism/ . -Қаралған күні: 16.05.2026.
8. Doran G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives // Management Review. −1981. -Vol. 70(11). -P. 35-36.
9. Farid M.B. Using the 360-degree method in evaluating the performance of workers in Egyptian hotels // Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality. −2016. -Vol. 13(1). -P. 73–86. DOI 10.21608/jaauth.2016.49894.
10. Apeksha M.B., Narendra K., Harish S. A study on 360-degree performance analysis at hotel industry, Bengaluru // International Journal of Research in Human Resource Management. −2021. -Vol. 3(2-Part B). -P. 119-123. DOI 10.33545/26633213.2021.v3.i2b.78.
11. Dvulit Z.P., Zaverbnyj A., Tylipska R. Human Resources Management Based on Key Performance Indicators (KPI) // Journal of Lviv polytechnic national university. Series of economics and management issues. −2019. -Vol. 6(3). -P. 90–98. DOI 10.23939/semi2019.03.090.
12. Srivastava N., Maitra R. Key performance indicators (KPI) in the hospitality industry: An emphasis on accommodation business of 5-star hotels of National Capital Region // International Journal of Research in Tourism and Hospitality. −2016. -Vol. 2(1). -P. 34–40. DOI 10.20431/2455-0043.0201004.
13. Khairat G.M. The Balanced Scorecard Approach as a Tool for Performance Evaluation in the Hospitality Industry // Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality. −2015. Vol. 12(2). -P. 135–158. DOI 10.21608/jaauth.2015.67445.

14. Kilson G.A. Optimizing Employee Attraction and Retention in Hospitality and Tourism: A Systematic Review of Employer Branding Research // Administrative Sciences. −2025. -Vol. 15(5): 153. DOI 10.3390/admsci15050153.

**References**

1. Travel & Tourism Economic Impact Research (EIR) //World travel and tourism council. −2026. URL: https://wttc.org/research/economic-impact. - Date of access: 16.05.2026.
2. Mutalieva L.M., Flek A.A. Sovremennaja sistema upravlenija personalom v gostinichnom biznese // Jekonomicheskaja serija vestnika ENU im. L.N. Gumileva. −2018. -№1. - S.147-159. [in Russian]
3. Legostaeva A., Stepanov M., Jazykbaeva B. HR risk management in the hotel business in Kazakhstan: innovation and practice // Economic Series of the Bulletin of L.N. Gumilyov ENU. −2025. -Vol. 2. -P. 123-142. DOI 10.32523/2789-4320-2025-2-123-142.
4. Temirgalinova A., Mussina A., Petrovic M. Staffing Challenges and Employee Stability in Hotel Operations // Farabi Journal of Social Sciences. −2026. -Vol. 12(2). -P.4-12. DOI 10.26577/fjss12220261.
5. Kala D., Bagri S.C. Key performance indicators for hospitality industry: A study from the tourist state of Uttarakhand, India // Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism. −2014. Vol. 9(1). -P. 187-206. DOI 10.26215/tourismos.v9i1.395.
6. Pestova A., Gubarenko A., Imangulova T., Ussubaliyeva S., Uaisova A. Conceptual Framework of Human Resource Management in Tourism Education of the Republic of Kazakhstan // GeoJournal of Tourism and Geosites. 2021. -Vol. 38(4). -P.1005-1010. DOI 10.30892/gtg.38403-737.
7. Turizm statistikasy // URL: https://stat.gov.kz/industries/business-statistics/stat-tourism/ . Қаралған күні: 16.05.2026. [in Kazakh]
8. Doran G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives // Management Review. −1981. -Vol. 70(11). -P. 35-36.
9. Farid M.B. Using the 360-degree method in evaluating the performance of workers in Egyptian hotels // Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality. −2016. -Vol. 13(1). -P. 73–86. DOI 10.21608/jaauth.2016.49894.
10. Apeksha M.B., Narendra K., Harish S. A study on 360-degree performance analysis at hotel industry, Bengaluru // International Journal of Research in Human Resource Management. −2021. -Vol. 3(2-Part B). -P. 119-123. DOI 10.33545/26633213.2021.v3.i2b.78.
11. Dvulit Z.P., Zaverbnyj A., Tylipska R. Human Resources Management Based on Key Performance Indicators (KPI) // Journal of Lviv polytechnic national university. Series of economics and management issues. −2019. -Vol. 6(3). -P. 90–98. DOI 10.23939/semi2019.03.090.
12. Srivastava N., Maitra R. Key performance indicators (KPI) in the hospitality industry: An emphasis on accommodation business of 5-star hotels of National Capital Region // International Journal of Research in Tourism and Hospitality. −2016. -Vol. 2(1). -P. 34–40. DOI 10.20431/2455-0043.0201004.
13. Khairat G.M. The Balanced Scorecard Approach as a Tool for Performance Evaluation in the Hospitality Industry // Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality. −2015. Vol. 12(2). -P. 135–158. DOI 10.21608/jaauth.2015.67445.
14. Kilson G.A. Optimizing Employee Attraction and Retention in Hospitality and Tourism: A Systematic Review of Employer Branding Research // Administrative Sciences. −2025. -Vol. 15(5): 153. DOI 10.3390/admsci15050153.

***Авторлар туралы мәлімет***

Жапан А.Б. - докторант, Алматы Технологиялық Университеті, Алматы, Қазақстан, e-mail: bota.bolatqyzy@gmail.com;

Саханова Г.Б. - PhD, қауымдастырылған профессор, Алматы Технологиялық Университеті, Алматы, Қазақстан, e-mail: g_sakhanova@mail.ru;

Дауренбекова Қ. С. - Экономика ғылымдарының магистрі, Алматы менеджмент университеті, Алматы, Қазақстан, e-mail: k.daurenbekova@almau.edu.kz;

Tunç Durmuş Medeni - Профессор Доктор, Анкара Йылдырым Беязит Университет, Анкара, Түркия, e-mail: tuncmedeni@gmail.com;

Сарсебаева А. М. - ғылым магистрі, Алматы технологиялық университеті, Алматы, Қазақстан, e-mail: aigul.sarsebayeva@mail.ru.

***Information about the authors***

Zhapan A.B. - doctoral student, Almaty Technological University, Almaty, Kazakhstan, e-mail: bota.bolatqyzy@gmail.com;

Sakhanova G.B. - PhD, Associate Professor, Almaty Technological University, Almaty, Kazakhstan, e-mail: g_sakhanova@mail.ru;

Daurenbekova K.S. - Master of Economics, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan, e-mail: k.daurenbekova@almau.edu.kz;

Tunç Durmuş Medeni - Professor Doctor, Ankara Yildirim Beyazit University, Ankara, Turkiye, e-mail: tuncmedeni@gmail.com;

Sarsebayeva A.M. - Master of Science, Almaty Technological University, Almaty, Kazakhstan, e-mail: aigul.sarsebayeva@mail.ru.