

**ЖАС ҒАЛЫМДАРДЫҢ МІНБЕСІ
ТРИБУНА МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ**

МРНТИ 06.81.12

10.51889/3078-8579.2025.86.4.007

*Құрмантаева А.Ж.*¹

¹*Казахский национальный педагогический университет имени Абая
г. Алматы, Казахстан*

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ И РЕСТОРАНЕ

Аннотация

В данной статье рассматриваются управление персоналом в гостиничном бизнесе и ресторане. Современная сфера гостеприимства требует высокой скорости реакции, качества сервиса и умения работать с людьми. Управление персоналом в гостиничном бизнесе, управление персоналом в ресторане и управление персоналом в общепите имеют общие принципы: подбор, обучение, мотивация и контроль. Грамотное руководство обеспечивает стабильный рост компании, улучшает обслуживание гостей и повышает доходов заведения. В индустрии гостеприимства главный ресурс — люди. Их вовлеченность напрямую влияет на эффективность работы и качество сервиса. Менеджер по персоналу решает стратегические задачи: планирование, найм, адаптацию, обучение, оценку и поощрения сотрудников. Развитие работника на предприятии — это неотъемлемая часть рабочего процесса. Под развитием персонала подразумевается: адаптация, обучение и в конце оценка персонала. Подбор сотрудников — одна из ключевых функций управления. Руководитель должен учитывать требования к квалификации, опыту и личным качествам будущих работников. Для успешного найма важно разработать систему адаптации, провести вводное обучение и регулярно организовывать курсы повышения квалификации. В сфере гостеприимства обучение помогает снизить ошибки в работе и повысить удовлетворенность клиентов.

Ключевые слова: сфера гостеприимства, управление персоналом в гостиничном бизнесе и ресторане, эффективное управление, процесс адаптации, подбор и обучение персонала, мотивация персонала.

*А.Ж. Құрмантаева*¹

¹*Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті
Алматы қ., Қазақстан*

**ҚОНАҚ ҮЙ ЖӘНЕ МЕЙРАМХАНА ИНДУСТРИЯСЫНДАҒЫ
ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУ**

Аңдатпа

Бұл мақалада қонақ үй және мейрамхана индустриясындағы персоналды басқару қарастырылады. Қазіргі заманғы қонақжайлылық индустриясы жоғары жауапкершілікті, жоғары сапалы қызмет көрсетуді және адамдармен жұмыс істеу дағдыларын талап етеді. Қонақ үй индустриясындағы персоналды басқару, мейрамханадағы персоналды басқару және тамақтандыру саласындағы персоналды басқару ортақ қағидаттарға ие: таңдау, оқыту, мотивация және бақылау. Тиімді басқару компанияның тұрақты өсуін қамтамасыз етеді, қонақтарға

қызмет көрсетуді жақсартады және кірісті арттырады. Қонақжайлылық индустриясында адамдар ең маңызды ресурс болып табылады. Олардың қатысуы жұмыстың тиімділігі мен қызмет көрсету сапасына тікелей әсер етеді. Персонал бойынша менеджерлер жоспарлау, қызметкерлерді жалдау, бейімдеу, оқыту, бағалау және марапаттау сияқты стратегиялық мәселелерді шешеді. Компания ішіндегі қызметкерлерді дамыту жұмыс процесінің ажырамас бөлігі болып табылады. Персоналдың дамуы бейімдеуді, оқытуды және сайып келгенде бағалауды қамтиды. Қызметкерлерді таңдау (жалдау) - басқарудың негізгі функцияларының бірі болып табылады. Басқарушы болашақ қызметкерлердің біліктілігіне, тәжірибесіне және жеке қасиеттеріне қойылатын талаптарды ескеруі керек. Қызметкерлерді сәтті жалдау үшін бейімдеу жүйесін әзірлеу, кіріспе тренингтер өткізу және біліктілігін арттыру курстарын үнемі ұйымдастыру маңызды. Қонақжайлылық индустриясында қызметкерлерді оқыту жұмыстағы қателіктерді азайтуға және тұтынушылардың қанағаттанушылығын арттыруға көмектеседі.

Түйін сөздер: қонақжайлылық индустриясы, қонақ үй және мейрамхана бизнесіндегі персоналды басқару, тиімді басқару, бейімделу процесі, персоналды іріктеу және оқыту, персоналды ынталандыру

Kurmantaeva A.Zh.¹

*¹Kazakh national pedagogical university named after Abai,
Almaty, Kazakhstan*

HR MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY

Abstract

This article examines HR management in the hotel and restaurant industries. The modern hospitality industry demands high responsiveness, high-quality service, and people skills. HR management in the hotel industry, restaurant HR management, and food service HR management share common principles: recruitment, training, motivation, and supervision. Effective management ensures stable company growth, improves guest service, and increases revenue. In the hospitality industry, people are the most important resource. Their engagement directly impacts operational efficiency and service quality. HR managers address strategic issues such as planning, hiring, onboarding, training, evaluation, and rewards. Employee development within the company is an integral part of the work process. HR development encompasses onboarding, training, and ultimately, evaluation. Recruitment is a key management function. Managers must consider the qualifications, experience, and personal qualities of future employees. For successful hiring, it is important to develop an onboarding system, conduct introductory training, and regularly organize professional development courses. In the hospitality industry, training helps reduce operational errors and improve customer satisfaction.

Keywords: hospitality industry, personnel management in the hotel and restaurant business, effective management, adaptation process, personnel selection and training, personnel motivation

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Современная сфера гостеприимства требует высокой скорости реакции, качества сервиса и умения работать с людьми. Управление персоналом в гостиничном бизнесе, управление персоналом в ресторане и управление персоналом в общепите имеют общие принципы: подбор, обучение, мотивация и контроль. Грамотное руководство обеспечивает стабильный рост компании, улучшает обслуживание гостей и повышает доходов заведения.

Цель исследования – определить эффективность управления персоналом в гостиничном бизнесе и ресторане и их влияние на качество управления, провести анализ учёта особенностей рынка и сезонности спроса.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.

Для достижения цели исследования были рассмотрены особенности управления в сфере гостеприимства:

1. Рассмотрены особенности управления в индустрии HoReCa, эффективные методы управления и контроль качества.

2. Обзор и синтез существующих научных работ по данной проблематике.

При исследовании данной темы были использованы научные работы, касающиеся к теме исследования, а также материалы периодической печати.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Особенности управления в индустрии HoReCa. Сфера horeca (хорека) объединяет ресторанный бизнес, отели и службы кейтеринга. Здесь важна точная организация процессов и умение управлять персоналом с учетом специфики обслуживания и постоянного контакта с клиентами. Владельцу заведения необходимо понимать, что результат зависит от сплочённости команды, уровня мотивации и качества обучения [1].

В индустрии гостеприимства главный ресурс — люди. Их вовлеченность напрямую влияет на эффективность работы и качество сервиса.

Ключевые задачи и функции менеджера. Менеджер по персоналу решает стратегические задачи: планирование, найм, адаптацию, обучение, оценку и поощрения сотрудников. Основные функции включают:

Таблица 1. Основные функции менеджера по персоналу

| Основные функции включают: | | | |
|---|--|--------------------------------------|---|
| анализ рынка труда и подбор кандидатов; | разработку методов оценки эффективности; | формирование корпоративной культуры; | создание системы мотивации и карьерного роста |

Эффективное управление персоналом требует учёта особенностей рынка и сезонности спроса. Важно заранее определить цели, составить план развития и обеспечить стабильный уровень сервиса [2].

Развитие персонала.

Развитие сотрудников в организации является неотъемлемым элементом трудового процесса и важной составляющей системы управления персоналом. Под развитием персонала понимается комплекс взаимосвязанных мероприятий, включающих адаптацию, обучение и последующую оценку эффективности работников [3]. Рассмотрим данные направления более подробно.

Первым этапом после приема сотрудника на работу является адаптационный период. Адаптация персонала представляет собой процесс вхождения нового работника в профессиональную и организационную среду предприятия, в ходе которого он знакомится с трудовыми обязанностями, корпоративными нормами, социальными правилами и внутренними регламентами организации.

В процессе адаптации важно определить степень соответствия личных целей, ценностей и ожиданий сотрудника стратегическим ориентирам и требованиям компании, поскольку от этого во многом зависит успешность его дальнейшей деятельности.

В зависимости от уровня профессионального опыта работников различают два вида адаптации: первичную и вторичную. Первичная адаптация характерна для сотрудников, не имеющих практического опыта работы и находящихся на начальном этапе своей профессиональной карьеры. Как правило, к данной категории относятся выпускники образовательных учреждений и молодые специалисты.

Вторичная адаптация, в свою очередь, относится к процессу включения в деятельность организации квалифицированных специалистов с опытом работы, которые меняют место трудовой деятельности либо переходят на новую должность внутри организации.

Таблица 2. Основные этапы процесса адаптации

| Процесс адаптации можно поделить на 5 основных этапов: | | | | |
|--|-----------------------|---------------------------|--|---------|
| разработка плана адаптации сотрудника; | введение в должность; | контролирование процесса; | проведение корректирующих мероприятий; | оценка. |

Для правильной адаптации, необходимо исключить следующие признаки:

- дезориентация внутри коллектива;
- отсутствия значимости себя;
- недоверие к коллегам;
- плохое отношение с начальством;
- нет заинтересованности кандидата.

Если эти факторы не проявились у кандидата, значит его адаптация к рабочему процессу данной организации проходит успешно.

Эффективность адаптации:

- мотивация сотрудника;
- заинтересованность к делам;
- показать причастность;
- понимание и выполнение своих обязанностей;
- понимание поставленных задач.

Можно также, выделить два критерия при оценке адаптации:

- объективный;
- субъективный.

Объективный критерий при оценке адаптации сотрудника: его можно измерить количественно или качественно, например, количество выполняемых заданий, посещаемость, посещение дополнительных образовательных программ по специальности.

Субъективный критерий при оценке адаптации сотрудника: хорошо или плохо:

- мнение коллег о способностях;
- отношение сотрудника к его условиям труда;
- отношение между сотрудником с коллективом;
- психофизиологическое состояние сотрудника.

Подбор и обучение персонала.

Подбор кадров является одной из базовых функций системы управления персоналом. В процессе найма руководству необходимо учитывать требования к уровню квалификации, профессиональному опыту и индивидуальным качествам потенциальных сотрудников. Для повышения эффективности подбора важно не только грамотно организовать процесс найма, но и разработать систему адаптации, провести вводный инструктаж и обеспечить регулярное повышение квалификации работников [4].

В сфере гостеприимства обучение персонала играет особенно значимую роль, поскольку способствует снижению количества профессиональных ошибок и повышению уровня удовлетворенности клиентов оказываемыми услугами.

После завершения адаптационного периода для сотрудника начинается ключевой этап его профессионального развития — обучение. Обучение персонала представляет собой процесс передачи знаний, навыков и практического опыта от более квалифицированных и опытных специалистов.

Профессиональная подготовка и дополнительное образование работников являются приоритетными задачами управления персоналом. В связи с этим организации инвестируют значительные финансовые и организационные ресурсы в развитие человеческого капитала. Основной целью обучения является формирование компетентного и эффективного кадрового состава. Данный процесс выгоден как самим сотрудникам, которые расширяют свои знания и профессиональные возможности, так и руководству, получающему подготовленных и результативных работников.

Повышение уровня квалификации персонала позволяет организации улучшать качество предоставляемых услуг, увеличивать производительность труда и расширять масштабы деятельности.

Непрерывное дополнительное профессиональное образование включает различные формы обучения:

- подготовка, предполагающая освоение новых знаний, умений и навыков;
- повышение квалификации, направленное на углубление и совершенствование уже имеющихся компетенций и подготовку к выполнению более сложных профессиональных задач;
- переподготовка, обеспечивающая получение новых профессиональных компетенций с целью перехода в другую сферу деятельности или на иную должность.

В зависимости от продолжительности выделяют следующие виды образовательных программ: краткосрочные (до 100 часов), среднесрочные (от 100 до 500 часов) и стандартные (от 500 до 1000 часов).

Методы обучения персонала классифицируются в зависимости от места их проведения — внутри организации или за её пределами. К обучению на рабочем месте относятся:

- стажировки в смежных подразделениях;
- включение нового сотрудника в рабочий процесс под руководством коллеги;
- обучение у более опытных работников;
- наставничество;
- применение комплексных методов обучения.

К формам обучения вне рабочего места относятся:

- лекционные занятия;
- кейс-методы;
- тренинги;
- деловые и ролевые игры;
- общие корпоративные мероприятия и собрания.

Наиболее высокую эффективность демонстрирует сочетание различных методов обучения, что позволяет учитывать особенности сотрудников и специфику выполняемых ими функций. При этом неотъемлемым элементом управления персоналом является система оценки работников.

Оценка персонала представляет собой инструмент определения соответствия профессиональных и личностных характеристик сотрудников установленным стандартам и требованиям организации. Результаты оценки используются при принятии управленческих решений, связанных с подбором и наймом персонала, обучением и развитием, карьерным

продвижением, системой мотивации и оплаты труда, а также при принятии решений о расторжении трудовых отношений.

Особое внимание следует уделять развитию управленческих компетенций у линейных руководителей и ключевых специалистов — администраторов, старших официантов и супервайзеров, поскольку именно они оказывают непосредственное влияние на психологический климат коллектива и качество взаимодействия с клиентами.

Мотивация и развитие команды.

Мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних факторов, которые побуждают человека к активным действиям. Иначе говоря, мотивированный сотрудник — это человек, готовый целенаправленно выполнять поставленные перед ним задачи. Основная задача управления мотивацией в системе управления персоналом заключается в раскрытии и эффективном использовании индивидуальных способностей работников для достижения целей организации [5].

Процессы мотивации и стимулирования персонала ориентированы на долгосрочное влияние на сотрудников с целью трансформации их ценностных установок, интересов и профессиональных ориентиров, формирования устойчивого мотивационного ядра и развития трудового потенциала на этой основе.

Система стимулирования включает комплекс требований, мер поощрения и санкций, направленных на формирование четкой взаимосвязи между действиями работников, оценкой их результатов и получаемым вознаграждением. Построение эффективной системы стимулирования зависит от отношения сотрудников к материальным и нематериальным благам, уровня их образования, жизненных обстоятельств, а также социальных условий, в которых они осуществляют трудовую деятельность.

В рамках кадровой политики в сфере мотивации и стимулирования важно устанавливать для каждого работника такие цели, достижение которых обеспечивает получение предусмотренных организацией вознаграждений и гарантий.

Стимулирование следует рассматривать как механизм воздействия не только на личность сотрудника, но и на условия его профессиональной деятельности посредством распределения различных благ, поскольку именно заинтересованность в их получении является важным фактором повышения трудовой активности.

Эффективная мотивация персонала достигается за счет гармоничного сочетания материальных и нематериальных инструментов. В организации должна функционировать прозрачная и понятная система оплаты труда и премирования, ориентированная на результативность. Помимо финансовых стимулов, существенную роль играет формирование благоприятных условий труда и развитой корпоративной культуры, в рамках которой поддерживаются инициативность, профессиональное развитие и личностный рост сотрудников.

Планирование карьерного продвижения, проведение корпоративных мероприятий, внедрение гибкого графика работы и признание достижений работников способствуют повышению лояльности персонала, снижению текучести кадров и укреплению приверженности сотрудников ценностям и бренду компании.

Эффективные методы управления и контроль качества. Грамотное управление строится на принципах ответственности, открытой связи и постоянной оценке результатов. Чтобы повысить уровень сервиса и избежать конфликтов, важно наладить обратную связь между руководством и сотрудниками [6].

Управление карьерой.

Карьера рассматривается как последовательность должностных позиций, которые сотрудник занимает в течение определённого периода своей профессиональной деятельности. Продвижение по карьерной траектории оказывает существенное влияние на мотивацию и поведение работника [7].

В процессе карьерного развития сотрудник приобретает и совершенствует значимые компетенции, включая профессиональные, управленческие, социальные и функционально-должностные навыки, что способствует росту его конкурентоспособности и ценности на рынке труда. Карьерное развитие выступает одним из наиболее действенных мотивационных факторов, стимулирующих вовлечённость и результативность персонала.

Для эффективного управления деловой карьерой работников карьерная среда организации должна обладать рядом ключевых характеристик:

- четко структурированной системой служебных статусов и ролей;
- определенной и логически выстроенной иерархией должностей;
- ясным распределением полномочий и ответственности по каждой позиции;
- возможностями профессиональной и должностной мобильности.

К основным задачам управления карьерой относятся:

- разработка индивидуальных карьерных планов сотрудников;
- адаптация карьерных траекторий с учетом личных особенностей, потенциала и целей работников;

- определение содержательных и этапных аспектов карьерного планирования.

Современные системы управления персоналом ориентированы на формирование гибких, межфункциональных карьерных моделей, основанных на индивидуальном подходе к развитию каждого сотрудника и учёте потребностей как организации, так и самого работника.



Рисунок 1 – Методы управления

Каждый работник должен понимать зону своей ответственности, соблюдать правила внутреннего распорядка и работать на общий результат.

При грамотной системе мотивации и управлении персоналом в заведении удаётся повысить уровень эффективности, минимизировать конфликты и улучшить сервис.

Управление текучестью кадров.

Увольнение представляет собой процесс прекращения трудовых отношений между работником и работодателем, который может происходить как по инициативе сотрудника, так и по инициативе работодателя [8]. Данный процесс является значимым элементом системы управления персоналом, поскольку оказывает прямое влияние на кадровую стабильность и эффективность деятельности организации.

Согласно Трудовому кодексу Республики Казахстан, основаниями для прекращения трудового договора являются:

- взаимное соглашение сторон;
- завершение срока действия трудового договора;
- расторжение договора по инициативе работника либо работодателя;
- перевод сотрудника на иную должность;
- отказ работника от продолжения трудовой деятельности в связи с изменением условий трудового договора;
- отказ сотрудника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем.

Текучесть кадров характеризует интенсивность выбытия работников из организации за определенный период времени и служит важным индикатором состояния кадровой политики предприятия [9].

К основным факторам, способствующим росту текучести кадров, относятся:

- неэффективная система подбора персонала;
- неудовлетворенность управленческими решениями и стилем руководства;
- неблагоприятные условия труда;
- отсутствие возможностей профессионального и карьерного развития;
- недостаточная система адаптации новых сотрудников;
- субъективные или несправедливые увольнения персонала.

Снижение уровня текучести кадров требует реализации комплекса целенаправленных управленческих мер. К числу наиболее эффективных тактик относятся [10]:

- повышение качества отбора и найма персонала;
- обеспечение конфиденциальности персональных данных и коммуникаций сотрудников;
- развитие системы профессионального обучения и наставничества;
- минимизация сверхурочной занятости и переработок;
- формирование конкурентоспособной мотивационной программы;
- внедрение открытой и ориентированной на сотрудников кадровой политики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Принципы успеха в работе с людьми. Управлять людьми — искусство, требующее знаний, опыта и индивидуального подхода. В гостиничном и ресторанном бизнесе успех достигается только при гармонии между интересами компании и её персонала.

Руководитель должен понимать: грамотное использование человеческого потенциала позволит обеспечить рост доходов, развитие бренда и укрепление позиций на рынке.

Главное — создать эффективного менеджера-лидера, который обладает управленческими навыками, способен понимать мотивацию подчинённых и стремиться к повышению уровня сервиса.

Список использованных источников

1. Чуваткин П.П. *Управление персоналом гостиничных предприятий: учебник для среднего профессионального образования* / П.П.Чуваткин Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 280 с.
2. Джолдасбаева Г.К., Басканбаева Р.К. *Менеджмент ресторанов и гостиниц: учебное пособие* / Г.К. Джолдасбаева, Р.К. Басканбаева - Алматы: ИП «Аширбаев Н.Н.». -2018. - 260 с.
3. Зайцева, Н. А. *Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие* / Н.А. Зайцева. — Москва: Форум: ИНФРА-М, 2023. — 416 с.
4. Ковшар, Е. А. *К56 Гостиничный и ресторанный бизнес: учебно-метод. пособие для студентов специальности 1-89 02 02 «Туризм и природопользование»: в 2 ч.* / Е. А. Ковшар. — Минск: БГТУ, 2019. — Ч. 2. — 145 с.
5. *Гостиничный менеджмент: учебник / коллектив авторов; под общ. ред. Л.А. Попова, Э.В. Тарасенко.* — Москва: КНОРУС, 2022. — 252 с.

6. Уокер, Дж. Р. Управление гостеприимством. Вводный курс = *Introduction to Hospitality Management: учебник* / пер. В.Н. Егоров; Дж. Р. Уокер. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 880 с.
7. Полюшко, Юлия Гостиничное дело / Юлия Полюшко. - М.: Издательские решения, 2018. — 530 с.
8. Трудовой Кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года №414-V (с изменениями и дополнениями по состоянию на 16.09.2025 г.)
9. Патти, Д.Шок Маркетинг в ресторанном бизнесе / Д.Шок Патти. - М.: Ресторанные ведомости, 2019. — 901 с.
10. Милл, Р.К. Управление рестораном = *Restaurant Management. Customers, Operations, and Employees: учебник* / Р.К. Милл. — 3-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 537 с.

References

1. Chuvatkin P.P. *Upravlenie personalom gostinichnyh predpriyatii: uchebnik dlya srednego professionalnogo obrazovaniya* / P.P.Chuvatkin Moskva: Izdatelstvo Yurait, 2025. — 280 s.
2. Djoldasbaeva G.K., Baskanbaeva R.K. *Menedjment restoranov i gostinits: uchebnoe posobie* / G.K. Djoldasbaeva, R.K. Baskanbaeva - Almaty: IP «Aşirbaev N.N.». -2018. - 260 s.
3. Zaitseva, N. A. *Upravlenie personalom v gostinitsah: uchebnoe posobie* / N.A. Zaitseva. — Moskva: Forum: INFRA-M, 2023. — 416 s.
4. Kovşar, E. A. *K56 Gostinichni i restoranni biznes: uchebno-metod. posobie dlya studentov spetsialnosti 1-89 02 02 «Turizm i prirodopolzovanie»: v 2 ch.* / E. A. Kovşar. — Minsk: BGTU, 2019. — Ch. 2. — 145 s.
5. *Gostinichni menedjment: uchebnik* / kollektiv avtorov; pod obuč. red. L.A. Popova, E.V. Tarasenko. — Moskva: KNORUS, 2022. — 252 s.
6. Uoker, Dj. R. *Upravlenie gostepriimstvom. Vvodnyi kurs = Introduction to Hospitality Management: uchebnik* / per. V.N. Egorov; Dj. R. Uoker. — Moskva: YUNITĪ-DANA, 2015. — 880 s.
7. Polyuşko, Yuliya *Gostinichnoe delo* / Yuliya Polyuşko. - M.: Izdatelskie reşeniya, 2018. — 530 с.
8. *Trudovoi Kodeks Respubliki Kazahstan ot 23 noyabrya 2015 goda №414-V (s izmeneniyami i dopolneniyami po sostoyaniyu na 16.09.2025 g.)*
9. Patti, D.Şok *Marketing v restorannom biznese* / D.Şok Patti. - M.: Restorannye vedomosti, 2019. — 901 с.
10. Mill, R.K. *Upravlenie restoranom = Restaurant Management. Customers, Operations, and Employees: uchebnik* / R.K. Mill. — 3-e izd. — Moskva: YUNITĪ-DANA, 2015. — 537 s.