

УДК 338.48
МРНТИ 71.37

DOI: <https://doi.org/10.37788/2025-4/167-172>

А.К. Шумакова¹, К.П. Мусина¹

¹Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Қазақстан
*(e-mail: shumakova.anel@mail.ru)

Қонақ үй саласында кадрлық тұрақтылықты қамтамасыз етудегі мансаптық даму мен кәсіби оқытудың рөлі

Аңдатпа

Негізгі мәселе: Қонақүй индустриясында кадрлық тұрақтылық – қызмет көрсету сапасына тікелей әсер ететін маңызды фактор. Бұл мақалада қонақүй саласында кадрлық тұрақтылықты қамтамасыз етуде кәсіби оқыту мен мансаптық дамудың рөлі теориялық негізде қарастырылады.

Мақсаты: Зерттеудің негізгі мақсаты – қызметкерлерді ұстау мәселесіне әсер ететін білім беру және мансаптық жоспарлау тетіктерін талдау. Мақалада қазіргі заманғы ғылыми еңбектер мен практикалық мысалдарға сүйене отырып, жүйелі оқыту бағдарламаларының, наставничествоның және мансаптық даму стратегияларының ұйым ішіндегі кадрлық тұрақтылыққа тигізетін ықпалы сараланады.

Әдістері: Зерттеу барысында шетелдік және отандық дереккөздер негізінде теориялық шолу жасалып, персоналды дамытуға бағытталған құралдардың тиімділігі көрсетіледі.

Нәтижелері және олардың маңыздылығы: Жұмыстың ғылыми жаңалығы – кадрлық тұрақтылықты арттыруға бағытталған кешенді тәсілдердің, соның ішінде кәсіби дамуды басқарудың нақты үлгілерін ұсынуында. Бұл ұсыныстар қазіргі еңбек нарығындағы кадр тапшылығын азайтуға бағытталған HR-саясатқа нақты үлес қосады. Практикалық маңызы – қонақүй ұйымдарының кадрлық стратегияларын жетілдіруге арналған нақты ұсынымдармен қамтамасыз етуінде.

Түйін сөздер: кадрлық тұрақтылық, қонақүй саласы, кәсіби оқыту, мансаптық даму, персоналды дамыту, наставничество, HR стратегиясы, қызметкерлерді ұстау.

Кіріспе

Қонақүй саласы – кадрлардың тұрақты жұмысына тәуелді қызмет көрсету саласы. Жоғары қызмет көрсету сапасы үшін білікті және тұрақты команда қажет, алайда бұл салада қызметкерлерді ұстау мәселесі жиі туындайды. Мысалы, АҚШ-та 2024 жылы қонақүй қызметкерлерінің 781 мыңнан астамы жұмыстан кеткен және бір сағаттық қызметкерді ауыстыру құны шамамен 4,700 долларды құрағаны анықталды [1]. Қазақстандық және орысша деректерге қарағанда да кадр тапшылығы өзекті: ресейлік зерттеу бойынша туризм саласында жұмыс істейтіндердің 80-ы тиісті кәсіби білімге ие емес, сондықтан компаниялар ішкі оқу курстарын ұйымдастырып, дайын кадр тапшылығын жоюда. Осыған байланысты қонақүй саласының басшылары кадрлық тұрақтылықты қамтамасыз ету үшін ең алдымен персоналды дамыту мен оқытуға назар аударады. Мансаптық даму бағдарламалары мен оқыту курстары қызметкерлердің кәсіби дағдыларын жетілдіріп қана қоймай, олардың ұйымдағы өсу перспективаларын айқындап, ұзақ мерзімді міндеттелу сезімін қалыптастырады. Кіріспеде кадрлық тұрақтылық пен оқытудың маңызы көрсетіліп, мақала мақсаты – кәсіби оқыту мен мансаптық дамудың қонақүй саласында кадр ұстауға қосатын үлесін теориялық тұрғыдан талдау.

Халықаралық әдебиеттерде кадрларды ұстау және мансаптық даму арасындағы байланыс кеңінен қарастырылған. Зерттеушілер көрсеткендей, қызметкерлердің ұйымға берік қалуы олардың еңбек қанағаттануымен және мансаптық өсу мүмкіндіктерімен тікелей байланысты. Мысалы, Miric және Slavkovic (2023) жүргізген талдау нәтижесінде оқыту бағдарламалары мен қызметкерлердің ұйымға қатыстылығы арасындағы елеулі оң байланыс анықталды: яғни кәсіби дағдыларды жетілдіретін оқыту ұйымға берік қалуға ықпал етеді [6]. Сол сияқты Шрея мен Ядава (2025) зерттеулерінде мансаптық даму іс-шаралары қызметкерлердің ағымдағы жұмысын тастау ықтималдығын төмендететіндігі дәлелденді [1].

Бұл авторлар қызметкерлердің үлгерімі мен мансаптық көріну мүмкіндігі нашарласа, олар ұйымнан кетуге бейім болатынын атап өтті. Бұдан басқа, Walden университетінің диссертациясында жүргізілген зерттеу нәтижесі бойынша қонақүй менеджерлері қызметкерлерді ұстау үшін ең маңызды стратегия ретінде оқыту мен мансаптық өсімді атаған. Онда қатысушылар тиімді оқыту және даму стратегияларын енгізу арқылы персоналды тұрақтандыруға кеңес бергені айтылды.

Кәсіби оқыту мен мансаптық дамудың артықшылықтары практикалық мысалдарда да көрінеді. Қонақүй индустриясындағы сарапшылардың бірі Инструкциясында кадрларды тұрақтандыруға бағытталған төрт негізгі стратегия ұсынылған, олардың ішінде оқыту мен мансаптық даму да бар. Бұған қоса, Internal Talent бағдарламаларын енгізген қонақүйлерде оқыту нәтижесінде қызметкерлердің 20-ға көп уақыт бойы сақталғаны байқалды. Қазақстанға жақын тәжірибеде де ұқсас трендтер анықталды: ресейлік сауалнамаға қарағанда, қонақүй мамандарына тренингтер мен мастер-класстар, сондай-ақ наставничество ең тиімді оқыту форматы ретінде бағаланған. Индивидуациялық даму жоспарлары мен үздіксіз оқу бағдарламалары персоналдың дамуына бағытталып, кадрлық тұрақтылықты арттыруға ықпал етеді [8]. Жалпы, әдебиетте кәсіби оқыту мен мансаптық бағдарламалардың қызметкерлердің мотивациясын, жұмысқа қанағаттануын және ұйымға адалдығын күшейтетінін көрсететін дәлелдер көп. Біз талдаған басқа деректерде де қызметкерлердің мансаптық даму перспективасы олардың компанияда қалу ықтималдығын едәуір арттыратыны туралы қорытындылар бар.

Материалдар мен әдістер

Бұл мақала әдеби шолу және теориялық талдау әдістеріне негізделген. Зерттеу үшін қазіргі заманғы ғалымдардың мақалалары, академиялық журналдар мен салалық есептер қарастырылды. Іздеу кілт сөздері ретінде «кадрлық тұрақтылық», «қонақүй кадрлары», «мансаптық даму», «оқыту» және т.б. пайдаланылды. Мәліметтерді жинау үшін Scopus, Google Scholar сияқты дерекқорлар мен арнайы тұтынушылық жарияланымдар (мысалы, Horeca және HR платформалары) қолданылды. Жалпы 20-дан астам ғылыми және танымал дерек көздері талданды. Әдебиеттердің мазмұны контент-анализ әдісі бойынша топтастырылып, негізгі тақырыптар анықталды: оқыту формалары, мансаптық жоспарлау және қызметкерлерді ұстау [7]. Деректерді өңдеу барысында салыстырмалы талдау, салыстыру және синтездеп қорытынды жасау әдістері қолданылды. Осылайша, ғылыми ізденіс нәтижелері кәсіби оқыту мен мансаптық дамудың қонақүй менеджментіндегі қызметкерлерді тұрақтандырудағы рөлін теориялық тұрғыда анықтау үшін сарапталды.

Нәтижелер мен талқылау

Талдау нәтижесі бойынша мансаптық даму мен оқыту шаралары қызметкерлердің қонақүйге адалдығын арттырады. Мысалы, Miric & Slavkovic (2023) оқытудың қызметкерлердің ұйымға жауапкершілігін күшейтіп, кадрлық тұрақтылықты жоғарылататынын дәлелдеді [6]. Ұқсас түрде Шрея мен Ядава (2025) жүргізген зерттеу кадрлық тұрақтылық пен мансаптық даму іс-шараларының қарым-қатынасының теріс екендігін көрсетті: яғни мансаптық мүмкіндіктер айқындалған кезде қызметкердің жұмыстан кету ықтималдығы төмендейді [2]. Бұл қорытындылар қызметкерлердің кәсіби өсуді сезінуі олардың ұйымда ұзақ мерзімді болуын қамтамасыз ететінін көрсетеді. Сонымен, кесте 1-де шетелдік және отандық зерттеулерден алынған оқыту, наставничество және мансаптық дамыту бағдарламаларының кадр тұрақтылығына әсері қорытындыланады. Онда оқыту тренингтері, корпоративтік академиялар мен жеке даму жоспарларының енгізілуі жоғары сақталу деңгейімен және қызметкерлердің мотивациясының артуымен сәйкес келетіні айқындалады.

Мансаптық даму бағдарламалары мен ұйымдастырылған оқыту тренингтері қызметкерлердің тұрақтылығын арттыруда маңызды рөл атқаратыны зерттеулерде көрсетілген. Мәселен, УТРР штатындағы қонақүйлерде өткізілген сауалнамада ұйымдастырушылық оқыту мен наставничество бағдарламалары қызметкерлердің тұрақтылығын едәуір жоғарылатты.

Кесте 1. – Қонақүй саласында кадр дайындау бағдарламалары мен олардың қызметкерлерді ұстауға әсері

Зерттеу (авторы, жылы)	Бағдарлама / Өңір	Нәтижесі / Ұстауға әсері
Shreya, Yadav (2025) [1]	Оқыту тренингтері, наставничество; Раджастан, Үндістан	Ұйымдастырылған оқыту мен мансаптық мүмкіндіктер кадрлардың тұрақтылығын арттырды
Shreya, Yadav (2025) [2]	Мансаптық даму іс- шаралары; Раджастан, Үндістан	Мансаптық даму іс-шараларының көбеюі қызметкердің кету ықтималдығын төмендетеді
Miric, Slavkovic (2023) [6]	Оқыту және дамыту; Сербия	Оқыту мен дамытудың қызметкерлердің ұйымға адалдығын арттыра отырып, тұрақтылықты жоғарылататындығы расталды
Graber (2025) [3]	Ішкі академия (оқу, грант, ағылшын курстары); АҚШ	Қызметкерлерге толық төленетін оқу бағдарламаларын
Zhukova (2024) [4]	Корпоративтік оқу (ИПР, үздіксіз тренинг); Ресей	Индивидуалды даму жоспарлары мен үздіксіз оқыту компанияға адалдығын арттырып, кадр тапшылығын азайтуға көмектесті
(Deputy блог) Daniel (2022) [5]	Оқыту мен мансаптық даму стратегиялары; Әлемдік	Қонақүй менеджерлері кадрларды ұстауда оқыту мен кәсіби даму бағдарламаларын негізгі стратегиялардың бірі деп атайды

Кесте 1 бойынша әдебиеттерге сілтемелер цифрлармен берілген. Мұнда кадрлық саясатқа енгізілген әртүрлі бағдарламалар және олардың қонақүй қызметкерлерінің ұстауына тигізер әсері көрсетілген.

Мансаптық жоспарлау мен оқытудың нақты шаралары: Кесте 2-ден қонақүйлерде кадрларды ұстау үшін қолданылатын негізгі практикалық қадамдар көрінеді. Оған корпоративтік оқу курстары, наставничество, жеке даму жоспарлары және ішкі академиялар жатады. Атап айтқанда, ресейлік сарапшылар зерттеуінде сарапшылар тренингтер мен мастер-кластарды, сондай-ақ наставниктік жүйені мансап үшін ең тиімді форматтар деп атады [3]. Бұл қадамдар қызметкерлердің оқуға қызығушылығын арттырып, олардың ұйымға эмоционалды байланысын күшейтеді. ИПР (жеке даму жоспары) енгізу қызметкерлердің оқу мен біліктілігін үздіксіз жетілдіруге жағдай жасап, кадрлық тұрақтылықты нығайтады. Ал ішкі оқу академиясы сияқты бағдарламалар қызметкерлерді кәсіби қайта даярлау мен біліктілігін жоғарылатуға мүмкіндік береді, нәтижесінде тұрақтанудың артуына әсер етеді.

Кесте 2. – Қонақүй саласындағы қызметкерлерді ұстау стратегиялары мен нәтижелері

Стратегия / Бағдарлама	Сипаттамасы	Ұстауға әсері (кірістері)
Кәсіби оқыту курстары	Қызметкерлердің кәсіби біліктілігін арттыруға арналған офлайн/онлайн тренингтер, сертификаттау курстары.	Оқыту сапасы жоғарылаған сайын қызметкерлердің жұмысқа қанағаттануы мен ұйымға адалдығы артады.
Мансаптық кеңес беру және наставничество	Тәжірибелі менеджерлер мен жаттықтырушылар қызметкерлерге мансап жолын анықтауға және жаңа дағдыларды үйренуге көмектеседі.	Қызметкерлердің мотивациясы мен кәсіптік мақсаттары айқындалып, олардың ұйымда ұзақ қалу ықтималдығы артады.
Жеке даму жоспарлары (ИПР)	Әр қызметкер үшін оқу мен машықтану бойынша жеке даму жоспары жасалып, оқу-жаттығу графикі бекітіледі.	Қызметкерлердің үздіксіз дамуы мен дағдылануын қамтамасыз етіп, кадрлық тұрақтылық деңгейін көтереді.
Ішкі оқу академиясы (корпоративтік университет)	Қызметкерлерге жоғары білім немесе салалық сертификат алуға мүмкіндік беретін ұзақ мерзімді оқыту бағдарламалары.	Оқыту бағдарламаларынан өткен қызметкерлердің тұрақтылығы артты, сондай-ақ олар ұйымның өзіне деген сенімін күшейтті.
Кері байланыс және мансаптық өсу туралы коммуникация	Қызметкерлерге кәсіби өсу мүмкіндіктері туралы ақпарат беріліп, олардың жетістіктері қадағаланады.	Қызметкерлер өздерінің мансаптық бағытын көрген кезде ұйымға адалдығы жоғарылайды, бұл кадрлық тұрақтылықты нығайтады.

Жоғарыда келтірілген стратегиялар қызметкерлерге даму жолын көрсетіп, олардың компанияда ұзақ мерзімде қалуына ықпал етеді. Мысалы, HR Cloud журналында айтылғандай, тренингтер мен кәсіби білім беру ұсынылған ұйымдарда қызметкерлер мансаптық өсімді қолдайды деп біліп, ұйымнан кетуді азайтады.

Қорытынды

Жүргізілген әдеби шолу және талдау нәтижелері көрсеткендей, қонақүй саласында кадрлық тұрақтылықты қамтамасыз етудің тиімді құралы – мансаптық даму мен кәсіби оқытуды жүйелі енгізу. Әдебиет деректері бойынша, оқыту бағдарламалары мен мансаптық өсуді қолдау қызметкерлердің жұмыс қанағаттануын және ұйымға адалдығын арттырады. Нақты тәжірибеде корпоративтік оқу орталықтары мен академиялар ұйымдастыру қызметкерлердің тұрақты қалуына нақты пайдалы болғаны байқалды. Сонымен қатар, сала сарапшылары кадрларды дайындаудағы үздіксіз оқыту мен белсенді мансаптық жоспарлауды ұйым мәдениетіне енгізуді ұсынады.

Зерттеудің практикалық мәні – кадрлық тұрақтылықты қамтамасыз ету үшін қонақүй менеджментінде нақты іс-қимыл ұсыныстарын топтастыру. Олар: қызметкерлерге тұрақты оқыту мен біліктілікті шыңдау мүмкіндігін ұсыну, мансаптық өсу траекториясын айқындау, сондай-ақ персоналды қолдау және тану жүйесін дамыту. Әдебиет шолуы сонымен қатар кадрларды ұстап қалу мәселесі көпсалалы екенін, яғни тек қана қаржылық емес, сонымен бірге кәсіби өсу мен моральдық қолдау факторының да маңызды рөл атқаратынын көрсетеді.

Болашақ зерттеулерде осы тұжырымдарды нақты қонақүйлер жағдайында эксперименттік тексеріп, қызметкерлерді оқыту мен мансаптық бағдарламалардың нақты тиімділігін өлшеу ұсынылады. Қазіргі кезде қонақүй саласындағы кадрлар тапшылығы өсіп келе жатқандықтан, кәсіби оқыту мен мансаптық даму жобаларын дамыту – кадрлық тұрақтылықты қамтамасыз етудің негізгі жолы болып қала береді.

ПАЙДАЛЫНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

- 1 Shreya S., Yadav P. Evaluating the Role of Career Development Practices in Enhancing Employee Retention in the Hospitality Industry. *Journal of Neonatal Surgery*. 2025. Vol. 14, №19S. - P. 310-318.
- 2 Shreya S., Yadav P. The Interplay Between Career Development and Employee Turnover: A Study in The Hospitality Industry. *Journal of Neonatal Surgery*. 2025. Vol. 14, №20S. - P. 318-323.
- 3 Graber J. How hotels are solving turnover with a focus on retention. *Hotel Dive*. Oct 15, 2025.
- 4 Жукова С. Кадровый кризис в туризме: чего не хватает в обучении? Результаты исследования. *Horeca.Estate (Ресей)*. 2024.07.29.
- 5 Daniel I. 4 Highly Effective Hospitality Retention Strategies You Must Try Now. *Deputy (UK, онлайн)* 2022.09.30.
- 6 Miric M., Slavkovic M. Does training and development affect employee retention in the hotel industry? The mediator role of organizational commitment. *Hotel and Tourism Management*. 2023. Vol. 11, №1. - P. 51–65.
- 7 HR Cloud. The Importance of Employee Retention in the Hospitality Industry: Strategies for HR Professionals. *HR Cloud блогы*. 2025.
- 8 Dogonyaro H. Employee Retention Strategy in the Hospitality Industry. *DBA Thesis, Walden University*, 2021.
- 9 Allen D.G., Bryant P.C., Vardaman J.M. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*. 2010. Vol. 24, №2, - P. 48–64.
- 10 Noe R.A. *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill Education, 2013.
- 11 Chiang C.F., Back K.J., Canter D.D. The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 2005. Vol. 4. - P. 99–118.

REFERENCES

- 1 Shreya, S., Yadav, P. (2025). Otzenka roli metodov karjirnogo rosta v povishenii uderzhaniya sotrudnikov v industrii gostepriimstva [Evaluating the Role of Career Development Practices in Enhancing Employee Retention in the Hospitality Industry]. *Journal of neonatal surgery*. Vol. 14, №19S. 310-318.

- 2 Shreya, S., Yadav, P. (2025). Vzaimosviz mezhdu karjernim Rostom i tekuchestju kadrov: issledovaniye v industrii gostepriimstva [The relationship between career growth and staff turnover: a study in the hospitality industry]. Journal of neonatal surgery. Vol. 14, No. 20. 318-323.
- 3 Graber, J. (2025). Oteli sami reshayut ka keto sdelat, udelyaya osoboe vnimanie tsirkulyatsii. Daiving v otele [Hotels decide how, with an emphasis on maintaining circulation. Diving At the Hotel].
- 4 Zhukova, S. (2024). Kadrovii krizis v turisme. Chego ne hvataet v obuchenii? Resultati issledovaniya [Personnel crisis in tourism: what about training? Results of research]. HoReCa.Real Estate [in Russian].
- 5 Daniel, I. (2022). 4 visokoeffektivnie strategii podderzhaniya gostepriimstva sleduet oprobovat ushe seichas [4 Highly Effective Strategies For Maintaining Hospitality Should Be Tried Now]. MP (UK, online).
- 6 Mirich, M., Slavkovich, M. (2023). Vliyaet li obuchenie i povishenie kvalifikatsii na uderzhanie sotrudnikov v gostimichnom biznese? Reshayushaya rol organizatsionnih obyazatelstv [Does training and development affect employee retention in the hotel industry? The mediating role of organizational commitment]. Hotel And Tourism Management. Vol. 11, No. 1. 51-65.
- 7 HR Cloud. (2025). Vazhnost uderzhaniya sotrudnikov v industrii gostepriimstva [The importance of employee retention in the hospitality industry: strategies for HR professionals]. HR Cloud blogs.
- 8 Dogonyaro, H. (2021). Strategiya uderzhaniya personala v industrii gostepriimstava [Staff retention strategy in the hospitality industry]. DBA dissertation, University of Walden.
- 9 Allen, D. G., Bryant, P.S., Vardaman, J. M. (2010). Uderzhnaie talantov: zamena oshibochnih predstavlenii strategiyami osnovannimi na fakticheskikh dannih [Talent retention: replacing misconceptions with evidence-based strategies]. Academy of Management Perspectives. Vol. 24, No. 2. 48-64.
- 10 Noe, R. A. (2013). Obuchenie i povishenie kvalifikatsii sotrudnikov [Training and development of employees]. New York: Education at McGraw Hill.
- 11 Chiang, C. F., Back, K. J., Canter, D. D. (2005). Vliyanie obucheniya sotrudnikov na udovletvorennost rabotoi i zhelanie ostavatsa v gostinichnom biznese [The impact of employee training on Job Satisfaction and desire to stay in the hotel industry]. Journal of personnel in the field of hospitality and Tourism. Vol. 4. 99-118.

А.К. Шумакова¹, К.П. Мусина¹

¹Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, Казахстан

Роль карьерного развития и профессионального обучения в обеспечении кадровой стабильности в гостиничной сфере

Кадровая стабильность в гостиничном бизнесе является ключевым фактором обеспечения высокого качества обслуживания. Целью настоящего теоретического исследования является анализ роли профессионального обучения и карьерного развития в укреплении стабильности персонала в гостиничной отрасли. В статье рассматриваются современные подходы к удержанию сотрудников, основанные на обзоре научной литературы и практических кейсах. Обосновано, что систематические обучающие программы, наставничество и карьерное планирование способствуют росту организационной приверженности работников и снижению текучести кадров.

Научная новизна работы заключается в теоретическом обосновании необходимости внедрения устойчивых механизмов профессионального развития в политику управления персоналом гостиничных предприятий. Проведенный анализ подчеркивает, что комплексный подход к обучению и карьере значительно повышает мотивацию сотрудников и способствует формированию долгосрочной вовлеченности.

Практическая значимость исследования выражается в возможности применения полученных выводов в управленческой практике гостиничных организаций, особенно в условиях дефицита квалифицированного персонала. Представленные рекомендации могут стать основой для разработки эффективных HR-стратегий и программ карьерного роста.

Ключевые слова: кадровая стабильность, гостиничный бизнес, профессиональное обучение, карьерное развитие, наставничество, удержание персонала, HR-стратегии, управление кадрами.

A.K. Shumakova^{1*}, K.P. Musina¹

¹Eurasian National University named after L.N. Gumilyov, Kazakhstan

The Role of Career Development and Professional Training in Ensuring Personnel Stability in the Hotel Industry

Employee retention in the hospitality industry is a crucial factor in maintaining service quality and business sustainability. This theoretical study aims to explore the role of career development and professional training in ensuring workforce stability in the hotel sector. The research is based on a comprehensive literature review and real-world case analysis, demonstrating that structured training programs, mentoring systems, and career planning initiatives contribute significantly to employee engagement and reduce staff turnover. The scientific value of this paper lies in its theoretical justification of implementing continuous career development as a strategic tool in human resource management. The findings highlight that a comprehensive approach to employee learning and growth leads to increased job satisfaction and long-term organizational commitment.

The practical relevance of the study is evident in its potential to inform HR strategies within hotel organizations, particularly amid growing challenges related to staff shortages. The paper offers evidence-based recommendations for enhancing personnel stability through tailored learning systems and career progression pathways, which can be directly applied to improve operational efficiency and employee loyalty.

Keywords: staff retention, hospitality industry, career development, professional training, mentoring, HR strategies, personnel management, employee engagement.

Қолжазбаның редакцияға келіп түскен күні: 10.11.2025 ж.