

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З ДИСЦИПЛІНИ
HR-МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ**

Галузь знань	<u>24 «Сфера обслуговування»</u>
Спеціальність	<u>241 «Готельно-ресторанна справа»</u>
Назва освітньої програми	<u>Готельно-ресторанна справа</u>
Рівень вищої освіти	<u>другий (магістерський) рівень</u>

*Власюк К.В. «HR-менеджмент готелів і ресторанів»: метод. реком. до виконання
самостійних робіт для студентів спеціальності для студентів 241. «Готельно-
ресторанна справа» освітньо професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
денної форм навчання*

HR–менеджмент готелів і ресторанів — це навчальна дисципліна, спрямована на формування у здобувачів освіти системи знань, умінь і практичних навичок у сфері управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Курс орієнтований на розкриття стратегічних і операційних аспектів кадрового менеджменту, формування професійних компетентностей у доборі, розвитку, мотивації та утриманні персоналу, забезпеченні ефективної командної роботи й організаційної культури, що відповідає стандартам індустрії гостинності.

Дисципліна розкриває сутність HR-менеджменту як ключового чинника конкурентоспроможності сучасного закладу гостинності, його роль у підвищенні якості сервісу, формуванні корпоративних цінностей і розвитку бренду роботодавця. У процесі навчання здобувачі опановують методи стратегічного планування кадрового потенціалу, технології рекрутингу та адаптації персоналу, сучасні інструменти оцінювання результативності, побудову системи мотивації, а також засади ефективних комунікацій, лідерства й управління конфліктами в колективі.

Метою дисципліни є формування у майбутніх менеджерів здатності ефективно управляти людськими ресурсами підприємств готельно-ресторанного бізнесу, забезпечувати розвиток персоналу, створювати продуктивне робоче середовище та підтримувати корпоративну культуру, орієнтовану на якість, інновації й соціальну відповідальність.

Пререквізити. Необхідними для вивчення дисципліни «HR–менеджмент готелів і ресторанів» є знання, отримані під час опанування курсів «Інноваційні технології в готельному бізнесі», «Управління якістю готельно-ресторанних послуг», «Інноваційні технології в ресторанному бізнесі», «Професійна комунікація іноземною мовою», «Менеджмент маркетингу», «Стратегічний менеджмент», «Бренд-менеджмент та управління діловим іміджем», «Лідерство і саморозвиток». Студент повинен володіти знаннями з основ загального та стратегічного менеджменту, принципів управління якістю, сучасних технологій мотивації персоналу, навичками ефективної комунікації, прийомами формування корпоративної культури та лідерських компетентностей.

Постреквізити. Переддипломна практика, Підготовка випускної кваліфікаційної роботи та захист.

2. ОЧІКУВАНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ЯКІ ПЛАНУЄТЬСЯ СФОРМУВАТИ ТА ДОСЯГНЕННЯ ПРОГРАМНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У процесі реалізації програми дисципліни «HR – менеджмент готелів і ресторанів» формуються наступні компетентності із передбачених освітньою програмою:

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні задачі дослідницького та/або інноваційного

характеру готельно-ресторанної справи.

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК 1. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК 4. Здатність працювати в команді.

Спеціальні (фахові) компетентності

СК 6. Здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами.

СК 10. Здатність застосовувати принципи соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

Навчальна дисципліна HR – менеджмент готелів і ресторанів забезпечує досягнення **програмних результатів навчання (РН)**, передбачених освітньою програмою:

2. Вільно спілкуватись усно і письмово українською та англійською мовами при обговоренні професійних питань, досліджень та інновацій в сфері готельно-ресторанного бізнесу.

10. Відповідати за формування ефективної кадрової політики суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, організаційні комунікації, розвиток професійного знання, оцінювання стратегічного розвитку команди, підбір та мотивування персоналу на ефективне вирішення професійних завдань.

12. Зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефаківців, зокрема до осіб, які навчаються.

ТЕМАТИКА ТА ПИТАННЯ ДО САМОСТІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

Тема 1. Концептуальні основи HR-менеджменту у сфері гостинності

Загальна мета самостійного опрацювання

Під час самостійного вивчення цієї теми студент має сформувати системне уявлення про сутність, еволюцію та сучасні підходи до HR-менеджменту, зокрема в контексті готельно-ресторанного бізнесу. Опрацювання матеріалу допоможе усвідомити роль людського капіталу як стратегічного ресурсу, зрозуміти взаємозв'язок між HR-стратегією, корпоративною культурою та якістю сервісу.

Рекомендується використовувати не лише лекційний матеріал, а й наукові статті, звіти міжнародних консалтингових компаній, приклади практик провідних мереж готелів і ресторанів. Самостійна робота передбачає аналіз, порівняння підходів, виконання міні-досліджень та підготовку аналітичних висновків.

1. Еволюція управління персоналом: від адміністративного підходу до стратегічного HR-менеджменту

Студенту необхідно самостійно дослідити, як змінювалися концепції управління людьми — від бюрократичної моделі початку XX століття до стратегічного HRM XXI століття.

Слід звернути увагу на ключові етапи еволюції:

- адміністративний підхід (контроль, дисципліна, документообіг);
- школа людських відносин (Мейо, Маслоу, Герцберг);
- концепція управління персоналом (акцент на навчанні, мотивації, оцінюванні);
- стратегічний HR-менеджмент (інтеграція HR із бізнес-цілями).

Самостійно опрацюйте літературу про сучасні тренди HR: цифровізацію, HR-аналітику, гнучке управління (agile HR), формування культури wellbeing.

Під час опрацювання зробіть короткі нотатки або створіть інтелект-карту «Етапи розвитку HR-менеджменту».

Завдання для самостійного виконання:

Підготуйте аналітичне есе (1–2 сторінки) на тему: *«Як змінилося розуміння ролі працівника в організації за останнє сторіччя?»*

2. Особливості управління людськими ресурсами в готельно-ресторанній індустрії: структура персоналу, функції та ключові ролі

Під час самостійного опрацювання студент має:

- з'ясувати, які групи персоналу формують організаційну структуру підприємства гостинності (операційна, адміністративна, сервісна, допоміжна);
- визначити специфіку HR-процесів у сфері гостинності (висока плинність кадрів, сезонність, потреба в емоційній стабільності працівників);
- дослідити роль HR-фахівця як стратегічного партнера бізнесу.

Самостійно проаналізуйте приклади структур персоналу в мережах Hilton, Accor, Premier Hotels або Fozzy Hospitality Group — визначте, які HR-функції вони використовують для підвищення якості сервісу.

Рекомендоване практичне завдання:

Створіть схему «Функції HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі» або порівняльну таблицю «Ролі HR-фахівця: адміністративна — аналітична — стратегічна».

3. Значення корпоративної філософії, місії та цінностей у формуванні кадрової політики підприємства

Цей блок студенти опрацювають самостійно, спираючись на теоретичні джерела з корпоративного менеджменту та приклади реальних компаній.

Потрібно:

- визначити, що таке місія, візія та цінності підприємства;
- проаналізувати, як вони відображаються в кадровій політиці;
- зрозуміти, як цінності впливають на поведінку працівників і сприйняття бренду.

Для самостійного аналізу оберіть відомий готель або ресторан (наприклад, «Fairmont Grand Hotel Kyiv», «McDonald's», «Reikartz», «Ibis»), знайдіть у відкритих джерелах їхню місію й корпоративні цінності та поясніть, як вони реалізуються через HR-практики (підбір, навчання, мотивацію).

Самостійне завдання:

Напишіть короткий коментар (до 1 сторінки) на тему: *«Які корпоративні цінності я вважаю ключовими для сучасного готелю чи ресторану і чому?»*

4. Вплив HR-менеджменту на якість сервісу та конкурентоспроможність закладу гостинності

Під час самостійного опрацювання студент має засвоїти, що якість сервісу є відображенням ефективності HR-політики.

Необхідно:

- дослідити модель *Service-Profit Chain* і пояснити, як вона працює у сфері гостинності;
- зрозуміти, чому задоволений працівник — це перший крок до задоволеного гостя;
- проаналізувати приклади підприємств, які успішно використовують HR-стратегію як інструмент підвищення конкурентоспроможності (наприклад, мережі Marriott або Hyatt).

Рекомендоване індивідуальне завдання:

Підготуйте короткий аналітичний звіт: *«Як HR-політика може впливати на якість обслуговування та прибутковість закладу?»*

(обсяг — 1–2 сторінки, із прикладами з реальної практики або власними міркуваннями).

Очікувані результати самостійного опрацювання теми

Після опрацювання матеріалу студент повинен:

- розуміти сутність, функції та етапи розвитку HR-менеджменту;

- усвідомлювати специфіку управління персоналом у готельно-ресторанній індустрії;
- уміти пов'язувати HR-стратегію з корпоративними цінностями та якістю сервісу;
- аргументовано оцінювати вплив HR-політики на конкурентоспроможність підприємства.

Тема 2. Планування, підбір та адаптація персоналу в індустрії гостинності

Мета самостійного опрацювання

Самостійне вивчення цієї теми спрямоване на формування в студентів цілісного розуміння того, як плануються потреби в кадрах, здійснюється підбір персоналу, а також як відбувається процес його інтеграції в колектив.

Знання з теми дадуть змогу майбутнім менеджерам у сфері гостинності розробляти ефективні кадрові стратегії, створювати умови для швидкої адаптації працівників і забезпечення високої якості сервісу.

Під час опрацювання студентам рекомендується працювати з навчальною літературою, аналітичними звітами компаній (наприклад, Deloitte, PwC, Korn Ferry), а також офіційними сайтами готельних і ресторанних мереж, щоб виявити сучасні тенденції у сфері рекрутингу та розвитку персоналу.

1. Принципи стратегічного планування кадрового потенціалу підприємства гостинності

Самостійно вивчіть сутність кадрового планування як частини стратегічного управління підприємством.

Мета кадрового планування — передбачити, скільки, яких і коли працівників потрібно організації для досягнення бізнес-цілей, а також забезпечити якісний баланс між поточними й майбутніми потребами.

Студенту необхідно з'ясувати:

- як кадрове планування пов'язане з бізнес-стратегією підприємства;
- які існують етапи кадрового планування (аналіз поточного складу, прогнозування потреб, формування резерву);
- як зовнішні фактори (сезонність, плинність кадрів, рівень сервісу) впливають на кадрові рішення.

Особливу увагу варто приділити гнучкому плануванню, яке є типовим для готельно-ресторанної сфери, де кількість персоналу залежить від сезону, подій, свят чи туристичних потоків.

Завдання для самостійного виконання:

Підготуйте коротку аналітичну записку (1–1,5 сторінки) на тему:

«Як сезонність впливає на кадрове планування готельно-ресторанного підприємства?»

2. Методи пошуку та добору персоналу: рекрутинг, хедхантинг, внутрішній резерв, партнерські програми

У процесі самостійного опрацювання студент повинен з'ясувати, які існують канали залучення персоналу та як обрати оптимальний метод залежно від посади, рівня кваліфікації й цілей підприємства.

Основні методи пошуку:

- Рекрутинг — системний пошук кандидатів через сайти з працевлаштування, соцмережі, спеціалізовані платформи (LinkedIn, Jooble, Work.ua).

- Хедхантинг — адресний пошук фахівців високого рівня (шеф-кухарі, керівники підрозділів).
- Внутрішній резерв — розвиток існуючих співробітників і просування їх на нові позиції.
- Партнерські програми — співпраця з навчальними закладами, рекрутинговими агенціями, асоціаціями HoReCa.

Рекомендується проаналізувати практичні приклади — як великі мережі Marriott, Hilton, McDonald's або Reikartz формують власні центри підготовки кадрів, що поєднують навчання, стажування та рекрутинг.

Завдання для самостійної роботи:

Створіть порівняльну таблицю, де визначте переваги й недоліки кожного з методів пошуку персоналу для готельно-ресторанної сфери.

Поясніть, який із них, на вашу думку, найбільш ефективний для малого ресторану, а який — для міжнародного готелю.

3. Критерії професійного відбору персоналу в готельному та ресторанному бізнесі

Студент має самостійно опрацювати питання, як визначаються ключові критерії відбору персоналу, зокрема для різних посад: офіціант, адміністратор, бармен, покоївка, шеф-кухар, менеджер ресторану. Потрібно зрозуміти, що відбір у сфері гостинності орієнтується не лише на професійні знання, а й на поведінкові та емоційні компетентності (soft skills): ввічливість, відповідальність, емоційний інтелект, клієнтоорієнтованість, уміння працювати в команді.

Слід ознайомитися з поняттям профіль компетенцій (Competency Model) — це набір якостей і навичок, які визначають ефективну поведінку на посаді. Під час відбору HR-менеджер оцінює не лише “що людина знає”, а й “як вона поводить себе”.

Самостійне аналітичне завдання:

Оберіть одну посаду (наприклад, адміністратор готелю або офіціант ресторану) і складіть *профіль компетенцій*, який включатиме: професійні знання, навички, особисті риси та показники ефективності.

4. Система адаптації нових співробітників: етапи, психологічні аспекти, методи інтеграції в корпоративну культуру

У самостійному вивченні цього питання студент має звернути увагу на те, що ефективна адаптація — ключ до зниження плинності кадрів і збереження стандартів сервісу.

Необхідно розібрати такі аспекти:

- поняття адаптації (організаційна, професійна, соціальна);
- типові етапи: знайомство з компанією, навчання, наставництво, оцінювання результатів;
- методи інтеграції в корпоративну культуру (welcome-тренінги, корпоративні заходи, система “buddy”);

– психологічні фактори: емоційна підтримка, формування відчуття приналежності, зниження стресу.

У процесі опрацювання теми рекомендується знайти реальні кейси або відеоінтерв'ю HR-директорів готельних мереж про програми адаптації новачків.

Завдання для самостійного виконання:

Розробіть коротку модель програми адаптації для нового співробітника ресторану або готелю (тривалість, етапи, відповідальні, критерії успішної інтеграції).

Очікувані результати самостійної підготовки

Після самостійного опрацювання теми студент повинен:

- пояснювати принципи стратегічного кадрового планування;
- орієнтуватися в сучасних методах пошуку й добору персоналу;
- складати профіль компетенцій для конкретної посади;
- розробляти практичні моделі адаптаційних програм;
- розуміти психологічні аспекти інтеграції працівників у корпоративне середовище.

Тема 3. Мотивація, оцінювання результативності та розвиток персоналу

Самостійне опрацювання цієї теми спрямоване на формування в студентів розуміння ключових теоретичних і практичних аспектів мотивації працівників, методів оцінювання результативності їх діяльності, а також принципів професійного розвитку персоналу у сфері гостинності. Вивчення матеріалу допоможе усвідомити, як ефективна система стимулювання впливає на якість сервісу, корпоративну культуру та конкурентоспроможність підприємства.

1. Теоретичні основи мотивації: класичні та сучасні підходи (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Врум, Адамс). Мотивація є одним із центральних елементів HR-менеджменту, оскільки визначає бажання працівників працювати ефективно, проявляти ініціативу та підтримувати стандарти сервісу. У процесі самостійного вивчення студент має ознайомитись із базовими теоріями мотивації. Зокрема, теорія ієрархії потреб А. Маслоу пояснює, що працівники прагнуть задовольнити спочатку базові потреби (зарплата, безпека), а потім вищі – у визнанні, розвитку й самореалізації. Двофакторна теорія Ф. Герцберга розділяє чинники, які впливають на задоволення (мотиваційні – успіх, визнання, кар'єрне зростання), і ті, що запобігають незадоволенню (гігієнічні – умови праці, оплата, політика керівництва). Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда розглядає три головні мотиви – прагнення до влади, досягнень і належності до групи. Теорія очікувань В. Врума базується на припущенні, що людина мотивована настільки, наскільки вірить, що її зусилля принесуть результат, а результат буде винагороджений. Теорія справедливості С. Адамса підкреслює важливість відчуття рівності винагороди у порівнянні з іншими працівниками. Студент має проаналізувати, як ці підходи можуть бути застосовані у сфері гостинності, де значну роль відіграє емоційна складова праці.
2. Побудова системи стимулювання працівників у закладах гостинності: баланс матеріальних і нематеріальних чинників. Мотиваційна система у готелях і ресторанах має враховувати як економічні, так і психологічні фактори. Матеріальне стимулювання охоплює заробітну плату, премії, бонуси, участь у прибутках, чайові, страхування, соціальні пільги. Нематеріальне стимулювання – це визнання досягнень, кар'єрне зростання, навчання, комфортні умови праці, корпоративні заходи, внутрішні конкурси, участь у прийнятті рішень. Студентам варто звернути увагу на те, що саме поєднання цих чинників формує довгострокову мотивацію. В індустрії гостинності важливо створювати атмосферу, де кожен працівник відчуває цінність своєї роботи, бачить перспективу розвитку і має можливість отримувати позитивні емоції від взаємодії з гостями.

3. Методи оцінювання ефективності персоналу (KPI, Balanced Scorecard, 360° Feedback). Оцінювання результативності працівників є невід'ємною частиною системи управління персоналом. KPI (Key Performance Indicators) – це ключові показники ефективності, які дозволяють кількісно вимірювати результат (наприклад, рівень задоволеності гостей, швидкість обслуговування, кількість скарг, середній чек). Balanced Scorecard (збалансована система показників) розглядає ефективність через чотири площини – фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів і навчання персоналу. Метод 360° Feedback передбачає отримання зворотного зв'язку не лише від керівництва, а й від колег, підлеглих і навіть клієнтів, що особливо актуально у сфері гостинності, де сервіс оцінюється з різних сторін. Студент має опрацювати, як поєднання цих методів допомагає створити об'єктивну картину ефективності та вчасно виявити потребу у розвитку працівників.
4. Формування індивідуальних планів розвитку та створення кадрового резерву. Розвиток персоналу є стратегічною інвестицією у майбутнє підприємства. Індивідуальний план розвитку (Individual Development Plan) визначає конкретні цілі працівника, компетенції, які потрібно вдосконалити, методи навчання (тренінги, наставництво, ротація, самоосвіта) та критерії оцінки прогресу. У процесі самостійного опрацювання студент має з'ясувати, як формуються такі плани та хто відповідає за їх реалізацію. Важливо також розглянути поняття кадрового резерву — системи підготовки працівників до зайняття вищих посад. Створення кадрового резерву забезпечує стабільність роботи підприємства, мінімізує ризики кадрових розривів і підвищує мотивацію персоналу.

Самостійне опрацювання теми передбачає аналіз прикладів реальних HR-практик у готельних і ресторанних мережах, підготовку коротких аналітичних висновків щодо застосування мотиваційних інструментів та методів оцінювання персоналу. Рекомендується розробити власну модель мотивації для конкретного типу закладу (готель, кафе, ресторан), визначивши, як саме поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів може підвищити якість сервісу й лояльність персоналу.

Тема 4. Лідерство, командування та управління організаційною культурою

Самостійне опрацювання цієї теми має на меті поглиблення розуміння студентами ролі лідерства у формуванні ефективних команд і корпоративної культури в підприємствах індустрії гостинності. Під час самостійного вивчення студентам необхідно осмислити психологічні й управлінські механізми взаємодії в колективі, визначити особливості сервісного лідерства, а також дослідити, як цінності компанії впливають на поведінку працівників і якість клієнтського досвіду.

1. Лідерство як стратегічна складова HR-менеджменту: типи, стилі, сучасні тенденції. Студент має самостійно дослідити еволюцію уявлень про лідерство — від авторитарних і адміністративних підходів до сучасних моделей партнерського, емоційного та адаптивного лідерства. У сфері гостинності лідер — це не просто керівник, а натхненник і координатор командної роботи, який створює умови для прояву ініціативи, відповідальності й довіри. Слід розглянути основні стилі лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний, трансформаційний, сервісний) і визначити, який із них є найбільш ефективним для готельно-ресторанних колективів. Окрему увагу варто приділити сучасним тенденціям — етичному лідерству, лідерству через цінності, коучинговому підходу та лідерству у гнучких командах (agile leadership).
2. Психологічні аспекти командування в сервісних колективах: стадії розвитку команди, розподіл ролей, конфліктна взаємодія. Під час самостійного вивчення цього питання студент має з'ясувати, що ефективна команда формується не миттєво, а проходить певні етапи розвитку: формування, конфлікт, нормування, продуктивна діяльність, рефлексія (за моделлю Б. Такмена). Важливо усвідомити, що в сервісному колективі кожен член команди виконує певну роль — лідера, координатора, виконавця, мотиватора, аналітика. Рекомендується ознайомитись із моделлю командних ролей М. Белбіна, яка допомагає зрозуміти, як поєднання різних типів працівників забезпечує збалансовану команду. Не менш значущим аспектом є управління конфліктами. Студент має визначити основні причини конфліктів у готельних і ресторанных колективах (нерівномірне навантаження, міжособистісні суперечності, культурні відмінності) та способи їх конструктивного вирішення.
3. Формування корпоративної культури, орієнтованої на якість сервісу, інновації та людяність. Корпоративна культура — це система цінностей, норм поведінки, символів та традицій, які формують атмосферу в організації та визначають стиль її управління. Студентам необхідно самостійно проаналізувати, як корпоративна культура впливає на рівень сервісу та

клієнтський досвід. У сфері гостинності вона проявляється у дрібницях: посмішці працівника, тоні спілкування, ставленні до колег і гостей. Самостійно варто розглянути моделі корпоративної культури (наприклад, типологію Ч. Хенді: культура влади, ролі, завдання, особистості) і визначити, яка з них є найбільш придатною для підприємств гостинності. Сучасні тенденції включають культуру довіри, інновацій, відкритих комунікацій, інклюзивності та турботи про добробут працівників (wellbeing culture).

4. Взаємозв'язок лідерства, мотивації та ефективності командної роботи. Студент має самостійно осмислити, як стиль лідерства впливає на рівень мотивації персоналу та ефективність командної діяльності. Демократичний або трансформаційний лідер створює умови для участі працівників у прийнятті рішень, підвищує їх відповідальність і залученість. Авторитарний стиль, навпаки, може призвести до емоційного вигорання, що особливо небезпечно в індустрії гостинності. Варто проаналізувати практичні приклади, коли зміна стилю керівництва або запровадження командного підходу приводило до покращення сервісу. Рекомендується самостійно визначити, які інструменти лідер може використовувати для підтримки командного духу — регулярний зворотний зв'язок, командні зустрічі, визнання досягнень, програми менторства.

Самостійне опрацювання теми передбачає вивчення теоретичних джерел з менеджменту, психології праці та корпоративного управління, а також аналіз реальних кейсів готельно-ресторанних підприємств. Студентам пропонується підготувати коротке есе або аналітичну замітку на одну з тем: «Мій ідеальний лідер у сфері гостинності», «Які риси формують сильну команду в сервісному бізнесі», «Як корпоративна культура впливає на поведінку працівників».

Тема 5. Етика професійної діяльності та соціальна відповідальність у HR-менеджменті

Самостійне опрацювання цієї теми має на меті сформувати в студентів розуміння етичних принципів управління персоналом, соціальної ролі HR-служби та сучасних підходів до реалізації корпоративної соціальної відповідальності у сфері гостинності. Студенти мають усвідомити, що етика у сфері HR — це не лише система правил поведінки, а й інструмент формування довіри, стабільності й позитивного іміджу підприємства на ринку праці.

1. Етичні стандарти поведінки персоналу в закладах гостинності: культура спілкування, конфіденційність, дотримання професійних норм. Під час самостійного вивчення студент має розкрити сутність поняття професійної етики в HR-менеджменті, яка охоплює моральні принципи, цінності та норми, що регулюють відносини між працівниками, керівництвом і клієнтами. У сфері гостинності етична поведінка набуває особливого значення, адже працівник безпосередньо представляє бренд підприємства. Варто звернути увагу на такі ключові аспекти, як дотримання конфіденційності особистої інформації працівників і гостей, культура спілкування (тон, ввічливість, толерантність), чесність у відносинах і відповідальність за свої дії. Рекомендується ознайомитись із міжнародними кодексами професійної етики (наприклад, «Code of Ethics for Hospitality Professionals», принципи Global Ethics in HR) і порівняти їх із українськими стандартами поведінки в сервісних організаціях.
2. Роль HR-служби у підтримці принципів справедливості, толерантності та рівних можливостей. Студентам необхідно самостійно проаналізувати, як HR-фахівці впливають на формування справедливої корпоративної політики. До ключових завдань HR-служби належить запобігання дискримінації за віком, статтю, національністю, віросповіданням чи особливими потребами. Особливу увагу слід приділити поняттю **diversity & inclusion** (різноманіття та інклюзія), яке передбачає створення середовища, де кожен працівник відчуває себе прийнятим і цінним. HR-служба забезпечує рівний доступ до навчання, кар'єрного зростання, оцінювання результатів праці та винагороди. Важливо дослідити приклади міжнародних компаній, які реалізують програми гендерної рівності та інклюзивного працевлаштування у сфері гостинності (Marriott, Accor, Hilton).
3. Концепція корпоративної соціальної відповідальності (CSR): етичні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Під час самостійного опрацювання студент має з'ясувати, що CSR (Corporate Social Responsibility) — це стратегічний підхід, за якого бізнес не лише прагне прибутку, а й бере на

себе відповідальність перед суспільством, працівниками, клієнтами та довкіллям. Необхідно дослідити основні напрями CSR у сфері гостинності: – етичний — дотримання принципів доброчесності, прозорості, чесної конкуренції; – соціальний — створення безпечних і комфортних умов праці, участь у благодійних ініціативах, підтримка місцевих громад; – екологічний — скорочення споживання ресурсів, переробка відходів, впровадження «зелених» технологій. Самостійно проаналізуйте приклади впровадження CSR-програм у відомих мережах готелів і ресторанів: політика Marriott Serve 360, ініціативи Accor Planet 21, програми Hilton Travel with Purpose.

4. Соціальні програми підтримки працівників як інструмент зміцнення корпоративної лояльності. Студенту необхідно дослідити, як програми соціальної підтримки сприяють формуванню позитивного психологічного клімату, зменшенню плинності кадрів і підвищенню рівня задоволеності персоналу. До таких програм належать медичне страхування, гнучкий графік роботи, програми wellbeing (здоров'я, баланс життя і роботи), можливість професійного навчання за рахунок роботодавця, корпоративні заходи, психологічна підтримка. Важливо усвідомити, що соціальні ініціативи не лише підвищують лояльність працівників, а й зміцнюють репутацію бренду як відповідального роботодавця.

Самостійне опрацювання теми передбачає виконання аналітичних і рефлексивних завдань. Рекомендується проаналізувати кодекс корпоративної етики реального підприємства сфери гостинності або розробити власний короткий етичний кодекс HR-фахівця. Також доцільно підготувати аналітичну замітку на тему: «Як соціальна відповідальність компанії впливає на її привабливість як роботодавця».

Тема 6. HR-брендинг та інноваційні технології управління персоналом

Самостійне опрацювання цієї теми має на меті сформувати у студентів розуміння стратегічної ролі HR-бренду в розвитку підприємств гостинності, а також ознайомити з сучасними цифровими технологіями, що змінюють підходи до управління персоналом. У сучасному бізнес-середовищі HR-фахівець виступає не лише адміністратором кадрів, а й комунікатором, аналітиком і стратегом, який формує репутацію роботодавця, забезпечує цифрову присутність компанії та впроваджує інноваційні HR-рішення.

1. HR-брендинг як стратегічний інструмент формування іміджу роботодавця у сфері гостинності. Студентам необхідно самостійно дослідити поняття HR-бренду (employer brand) як складової корпоративної стратегії. HR-бренд відображає те, як компанію сприймають працівники, кандидати та суспільство в цілому. У сфері гостинності він визначається через атмосферу в колективі, стандарти сервісу, можливості кар'єрного росту, прозорість керівництва та ставлення до працівників. Самостійно слід з'ясувати, як формується **ціннісна пропозиція роботодавця (EVP – Employee Value Proposition)**, яка визначає, чому саме у цій компанії варто працювати. Варто розглянути приклади HR-брендів міжнародних готельних мереж — Marriott, Accor, Hyatt, InterContinental, що активно інвестують у корпоративну культуру, навчання та розвиток персоналу. Рекомендується проаналізувати, які інструменти можна використати для побудови HR-бренду: участь у кар'єрних виставках, партнерство з університетами, корпоративні соціальні мережі, PR-кампанії, програми рекомендацій працівників.
2. Комунікаційні технології у HR: digital-репутація, кар'єрні сторінки, робота з відгуками. Під час самостійного вивчення студент має усвідомити, що сучасний HR-комунікатор використовує цифрові інструменти для формування репутації компанії як роботодавця. Digital-репутація — це те, як компанія виглядає в онлайн-просторі: на сайті, у соціальних мережах, на платформах відгуків (Glassdoor, Indeed, Work.ua, Rabota.ua). Необхідно розібратися, як створюються **кар'єрні сторінки**, які презентують цінності, умови праці, можливості розвитку й атмосферу компанії. Важливо звернути увагу на роботу з відгуками — HR має реагувати на коментарі кандидатів і працівників відкрито, конструктивно й професійно. Рекомендується проаналізувати приклади кар'єрних сторінок українських і міжнародних готельних брендів, визначити, які елементи комунікації найефективніше впливають на залучення талантів.
3. Використання сучасних HR-технологій: автоматизовані системи управління персоналом (HRIS, ATS), аналітика та штучний інтелект у підборі кадрів. Під час самостійного опрацювання цього питання студент має вивчити, як

автоматизація змінює HR-процеси. **HRIS (Human Resource Information System)** — це цифрова система, що поєднує дані про кадри, навчання, зарплату, оцінку та ефективність. **ATS (Applicant Tracking System)** автоматизує підбір персоналу: збирає резюме, відстежує етапи співбесіди, формує аналітику кандидатів. Такі системи дають змогу зменшити людський фактор, підвищити швидкість і точність прийняття рішень. Студентам слід ознайомитись із прикладами популярних HR-платформ: **BambooHR, Workday, SAP SuccessFactors, Zoho Recruit, CleverStaff**. Важливо дослідити, як технології штучного інтелекту (AI) допомагають у рекрутингу — автоматичний відбір резюме, аналіз емоцій під час відеоспівбесід, прогнозування ризиків звільнення. Також варто розглянути переваги HR-аналітики — використання даних для ухвалення рішень щодо мотивації, навчання, кадрового резерву.

4. Тенденції розвитку HR-функції: гнучке управління, wellbeing-програми, diversity & inclusion. У процесі самостійного вивчення цього питання студент має зосередитись на глобальних тенденціях у сфері HR. **Гнучке управління (agile HR)** передбачає адаптивність процесів, децентралізоване прийняття рішень і орієнтацію на швидке реагування на потреби бізнесу та працівників. **Wellbeing-програми** спрямовані на підтримку фізичного, ментального та емоційного здоров'я персоналу — від корпоративного фітнесу й психологічних консультацій до балансування робочого навантаження. Поняття **diversity & inclusion** означає політику різноманіття й залученості, де створюються рівні можливості для всіх — незалежно від статі, віку, національності, релігії чи фізичних особливостей. Для підприємств гостинності така стратегія є конкурентною перевагою, адже персонал відображає різні культури й підвищує толерантність до гостей. Рекомендується знайти приклади компаній, які реалізують такі підходи, та підготувати короткий огляд (1 сторінка) про те, як інновації у HR підвищують привабливість роботодавця.

Самостійне опрацювання теми передбачає аналітичну роботу з матеріалами сайтів готельних мереж, вивчення сучасних HR-технологій і порівняння цифрових рішень для управління персоналом. Рекомендується підготувати аналітичну замітку або міні-дослідження на тему: «Як цифровізація змінює HR-менеджмент у сфері гостинності» або «Які чинники формують сильний HR-бренд сучасного готелю чи ресторану».

Індивідуальні завдання для студентів

1. HR-стратегія та планування

1. Розробіть міні HR-стратегію для обраного готельно-ресторанного підприємства: сформулюйте місію, цінності, стратегічні цілі управління персоналом і три основні напрями їх реалізації.
2. Проведіть SWOT-аналіз кадрового потенціалу (сильні й слабкі сторони персоналу, можливості розвитку, загрози зовнішнього середовища).
3. Складіть організаційну структуру служби HR для середнього готелю або ресторану, вказавши функціональні обов'язки кожного фахівця.

2. Підбір і адаптація персоналу

1. Підготуйте профіль компетенцій для посади «адміністратор готелю» або «менеджер ресторану» з описом ключових знань, навичок і особистих якостей.
2. Складіть алгоритм процесу рекрутингу — від визначення вакансії до виходу працівника на роботу (у вигляді схеми або таблиці).
3. Розробіть план адаптації новачка у сервісному підрозділі (перші 7 днів, завдання, наставник, очікувані результати).
4. Створіть коротку інструкцію “Welcome Day” для нових працівників — як має проходити перший робочий день у готелі або ресторані.

3. Мотивація та оцінювання

1. Складіть матрицю мотивації персоналу, де визначте потреби за теорією Маслоу й відповідні інструменти стимулювання для готельного персоналу.
2. Розробіть модель системи бонусів і преміювання для ресторану, що враховує якість сервісу, відгуки гостей і командні результати.
3. Підготуйте приклад KPI для трьох посад (офіціант, покоївка, менеджер з бронювань).
4. Проведіть самооцінку професійної мотивації за моделлю Герцберга (визначте, які фактори вас мотивують у роботі з людьми).

4. Лідерство, команда, культура

1. Заповніть тест на визначення стилю лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний, коучинговий) і підготуйте короткий коментар, як цей стиль може впливати на команду.
2. Опишіть етапи розвитку команди на прикладі власного колективу (навчальна група, студентський проєкт, волонтерська діяльність).
3. Створіть портрет корпоративної культури ідеального готелю — які цінності, традиції, стиль комунікацій, стандарти поведінки мають бути притаманні.
4. Проведіть коротке міні-дослідження серед знайомих працівників сфери HoReCa: що для них означає “бути частиною команди”?

5. Етика та соціальна відповідальність

1. Розробіть Кодекс етичної поведінки персоналу для готелю або ресторану (5–7 основних принципів і коротке пояснення кожного).
2. Опишіть приклад конфліктної ситуації між співробітниками сервісного підрозділу та запропонуйте способи її конструктивного вирішення.
3. Підготуйте короткий огляд CSR-програм відомих готельних брендів (Marriott, Accor, Hilton, Reikartz) і визначте, як вони впливають на репутацію компанії.
4. Розробіть соціальний проєкт підтримки персоналу (наприклад, програма психологічного добробуту, система внутрішнього волонтерства або благодійна ініціатива від колективу).

6. HR-брендинг і цифрові технології

1. Створіть кар’єрну сторінку для вигаданого готельно-ресторанного бренду: опишіть його цінності, переваги роботи, відгуки працівників, можливості розвитку.
2. Складіть короткий контент-план для HR-соцмережі компанії (LinkedIn, Instagram): 5 постів, які формують позитивний HR-бренд.
3. Проаналізуйте одну HR-платформу (HRIS, ATS або AI-рекрутинг) та визначте, як вона може підвищити ефективність управління кадрами.
4. Підготуйте міні-есе (до 1 сторінки) на тему: *«Які цифрові інструменти HR я хотів би впровадити у готельно-ресторанному бізнесі?»*

7. Аналітичні та дослідницькі завдання

1. Проведіть порівняльний аналіз систем мотивації у двох готелях або ресторанах (використовуючи відкриті джерела).
2. Зберіть дані про плинність кадрів у сфері гостинності (на основі публікацій або статистики) та сформулюйте 3 пропозиції для її зниження.
3. Підготуйте коротке есе-дослідження на тему: *«Які HR-компетенції будуть найзатребуванішими у сфері гостинності до 2030 року?»*
4. Проведіть інтерв'ю з менеджером або працівником готельно-ресторанної сфери про їхній досвід мотивації, лідерства чи навчання — узагальніть висновки у форматі аналітичного звіту.

11. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
3. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

Допоміжна

1. Гавкалова. Н.Л., Болотова О.О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 251 с.
2. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Комунікативні процеси в системі управління персоналом індустрії гостинності. Інфраструктура ринку. 2023. № 71. С. 128-134.
3. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. Інфраструктура ринку. 2023. № 70. С. 100-106.
4. Мазуркевич І.О., Рябенка М.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Інтелект ХХІ. 2020. №1. С.75-80.
5. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство. 2023. №52.
6. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.
7. Соколенко А., Свідло К., Сегеда І., Спесівцева Ю. Інноваційний механізм управління ресторанним бізнесом. Наука і техніка сьогодні. 2023. №. 3(17). С. 34- 35.
8. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. № 50.
9. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людино-центричності» у процесі управління персоналом підприємства. Економіка та держава. 2021. №3. С. 77-82.