

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ 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 практичних робіт 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.

# ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. ФОРМУВАННЯ HR-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

## 1. Мета заняття

Сформувати у студентів практичні навички розроблення елементів HR-стратегії готельно-ресторанного підприємства як складової загальної бізнес-стратегії; навчити визначати місію, бачення, цінності та ключові цілі управління персоналом відповідно до стратегічних пріоритетів організації.

Після виконання завдань студент повинен уміти:

- пояснювати сутність HR-стратегії та її роль у реалізації корпоративних цілей;
- формулювати місію та цінності HR-служби відповідно до концепції гостинності;
- визначати стратегічні напрями розвитку персоналу;
- встановлювати взаємозв'язок HR-цілей із загальною стратегією підприємства.

## 2. Теоретичне підґрунтя

HR-стратегія у сфері гостинності – це системна програма дій, спрямована на забезпечення підприємства людським капіталом необхідної кількості, якості та мотивації для реалізації його довгострокових цілей. Вона виступає «мостом» між стратегічними намірами керівництва та конкретними кадровими рішеннями. Ефективна HR-стратегія базується на чотирьох ключових елементах:

1. **Місія HR-служби** – визначає основне призначення управління персоналом у реалізації концепції гостинності (наприклад, «Ми створюємо команди, які дарують емоції гостинності кожному клієнтові»).
2. **Цінності** – стандарти поведінки та взаємодії, які визначають очікувану корпоративну культуру (відповідальність, сервісність, взаємоповага, командність).
3. **Стратегічні напрями розвитку персоналу** – добір і навчання, розвиток лідерства, система мотивації, побудова HR-бренду, цифровізація HR-процесів.

4. **Взаємозв'язок HR-цілей із загальною стратегією підприємства** – узгодження кадрових ініціатив із маркетинговими, фінансовими та операційними планами розвитку.

#### 4. Хід практичного заняття

##### Етап 1. Організаційно-мотиваційний блок (10–15 хвилин)

Обговорюються приклади із сучасної практики готельних мереж, де успіх підприємства визначається кадровими рішеннями (наприклад, Marriott, Hilton, Premier Hotels & Resorts). Проводиться міні-дискусія: *«Чи може HR-стратегія бути конкурентною перевагою для готелю?»*

Мета – активізувати мислення студентів, спрямувати їх на усвідомлення практичної значущості теми.

##### Етап 2. Аналітична частина (20–25 хвилин)

Студенти працюють у малих групах (3–5 осіб). Кожна група отримує кейс – короткий опис гіпотетичного або реального готельно-ресторанного підприємства.

Наприклад:

- міський бізнес-готель на 150 номерів;
- бутик-готель біля моря;
- ресторан на 100 посадкових місць із власною службою доставки.

Завдання для групи:

1. Визначити ключові стратегічні цілі підприємства (наприклад: підвищення рівня задоволеності гостей, зростання прибутковості, розвиток мережі).
2. Сформулювати, яким чином HR-менеджмент може сприяти досягненню цих цілей.
3. Визначити проблеми, які можуть перешкоджати реалізації HR-стратегії (дефіцит кадрів, низька мотивація, слабкий корпоративний дух тощо).

Результати роботи оформлюються у вигляді короткої таблиці чи карти взаємозв'язків між бізнес-цілями та HR-ініціативами.

### **Етап 3. Практичне моделювання HR-стратегії (40–45 хвилин)**

Кожна група створює «проект HR-стратегії» для свого підприємства, який містить такі складові:

**1. Місія HR-служби.**

Формулюється у форматі короткого лозунгу або місійного твердження (1–2 речення), яке відображає суть філософії гостинності та цінність людини для бізнесу.

**2. Цінності HR-стратегії.**

Визначаються 3–5 базових принципів, що регулюють відносини між працівниками та роботодавцем (повага, розвиток, довіра, командність, відповідальність).

**3. Ключові напрями розвитку персоналу.**

Пропонуються конкретні HR-ініціативи: створення системи навчання, запровадження KPI, програми мотивації, формування кадрового резерву, розвиток HR-бренду, використання HR-аналітики.

**4. Взаємозв'язок із корпоративною стратегією.**

Визначається, як HR-цілі підтримують загальну мету підприємства (наприклад: «Розвиток програми навчання персоналу сприятиме підвищенню рівня сервісу, що забезпечить зростання рейтингу готелю на платформах Booking і TripAdvisor»).

Викладач контролює роботу груп, консультує, звертає увагу на узгодженість місії, цінностей та цілей.

### **Етап 4. Презентація результатів і дискусія (25–30 хвилин)**

Кожна група коротко презентує свою HR-стратегію (до 5 хвилин).

Після виступу інші студенти ставлять запитання, висловлюють думки, оцінюють логіку та реалістичність пропозицій.

Викладач проводить колективний аналіз, звертає увагу на сильні сторони рішень, оригінальність підходів, відповідність специфіці індустрії гостинності.

Під час обговорення можна застосувати метод «360°-зворотного зв'язку», де кожна група оцінює роботу іншої за критеріями:

- стратегічна узгодженість HR і бізнес-цілей;
- креативність і практичність рішень;
- етичність і сервісна орієнтація.

### **Етап 5. Рефлексія та підбиття підсумків (10–15 хвилин)**

Викладач узагальнює результати, підкреслює важливість стратегічного бачення HR-менеджера у сучасній індустрії гостинності.

Студенти заповнюють коротку анкету рефлексії:

- які елементи HR-стратегії виявилися найважчими для формулювання;
- що було новим у розумінні ролі HR у бізнесі;
- які практичні інструменти можна застосувати у реальній роботі готелю чи ресторану.

## **5. Критерії оцінювання**

1. Повнота та логічність структури розробленої HR-стратегії.
2. Узгодженість HR-цілей із загальними цілями підприємства.
3. Аргументованість вибору місії та цінностей.
4. Креативність, оригінальність і практичність рішень.
5. Активність і внесок у групову роботу, якість презентації.

## **6. Очікуваний результат заняття**

Студент після виконання практичного завдання здатний:

- самостійно сформулювати місію, цінності та напрями HR-стратегії;
- пояснити, як HR-політика впливає на реалізацію корпоративних цілей;
- бачити HR-службу як стратегічного партнера бізнесу;
- аргументовано обґрунтовувати необхідність інвестицій у розвиток персоналу як у головний актив підприємства гостинності.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. ПЛАНУВАННЯ, ПІДБІР ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

### 1. Мета заняття

Сформувати у студентів уміння та практичні навички аналізу кадрових потреб підприємства, складання кадрового плану, визначення профілю компетенцій працівників, створення алгоритму підбору та програми адаптації нових працівників у сфері гостинності. Розвинути розуміння ролі HR-функції як стратегічного партнера у забезпеченні якості сервісу, стабільності колективу та позитивного клієнтського досвіду.

Після виконання завдань студенти повинні:

- вміти прогнозувати кадрові потреби підприємства;
- формувати workforce plan відповідно до специфіки діяльності закладу;
- визначати компетенції працівників різних посад;
- створювати програму ефективної адаптації нових працівників;
- розуміти взаємозв'язок між якістю підбору персоналу й конкурентоспроможністю підприємства.

### 2. Теоретичне підґрунтя

Планування, підбір і адаптація персоналу становлять цілісний цикл кадрової роботи, спрямований на забезпечення підприємства людськими ресурсами, які відповідають його стратегічним цілям.

**Кадрове планування** (workforce planning) — це процес визначення потреби в персоналі за кількістю, якістю, кваліфікацією та термінами залучення. Воно забезпечує баланс між трудовими ресурсами і реальними потребами підприємства, допомагає уникнути як дефіциту, так і надлишку працівників.

Для готельно-ресторанного бізнесу характерні такі особливості кадрового планування:

- виражена **сезонність попиту** та необхідність гнучкого управління штатами;

- **інтенсивна ротація кадрів**, зумовлена високими темпами роботи;
- потреба у **поєднанні постійного та тимчасового персоналу**;
- акцент не лише на професійних, а й на **поведінкових компетенціях** – комунікабельність, емпатія, емоційна стабільність, здатність до командної роботи.

Ефективний процес HR-планування складається з чотирьох етапів:

1. Аналіз поточного кадрового складу і рівня ефективності праці.
2. Прогноз потреби у персоналі відповідно до планів розвитку.
3. Розроблення кадрового плану з урахуванням штатного резерву, графіків зайнятості та можливостей бюджету.
4. Моніторинг і коригування плану.

**Підбір персоналу** у сфері гостинності — це комплекс дій, спрямованих на залучення кандидатів, які максимально відповідають стандартам сервісу, корпоративній культурі та філософії підприємства. У сучасній практиці застосовуються методи digital-рекрутингу: використання HRIS, ATS-систем, Telegram-ботів, соціальних мереж, онлайн-співбесід.

**Адаптація персоналу** — процес інтеграції новачка в робоче середовище, засвоєння ним професійних стандартів і цінностей компанії. У готельно-ресторанній сфері якісна адаптація безпосередньо впливає на рівень сервісу та задоволеність клієнтів.

### **3. Хід практичного заняття**

#### **Етап 1. Вступна частина**

Студентам пропонується обговорити запитання: *«Які наслідки може мати нестача або перевантаження персоналу для якості обслуговування?»* Обговорення допомагає зрозуміти, що HR-рішення є частиною загального менеджменту бізнесу гостинності.

#### **Етап 2. Практичне завдання 1 — “Розроблення кадрового плану підприємства”**

Студенти отримують умову кейсу — опис типового готельно-ресторанного закладу з кількістю номерів, залів, графіком роботи та періодами сезонного попиту.

Завдання:

1. Визначити кількість працівників у кожному підрозділі (кухня, сервіс, рецепція, хаускіпінг, адміністрація).
2. Встановити форму зайнятості (повна, часткова, тимчасова).
3. Врахувати резерв персоналу на випадок пікових навантажень.
4. Скласти таблицю кадрового плану на місяць.

Результати обговорюються у групах. Робиться висновок про необхідність гнучкого workforce planning, який враховує і фінансові, і людські ресурси.

### **Етап 3. Практичне завдання 2 — “Профіль компетенцій посади”**

Студенти обирають посаду (офіціант, адміністратор рецепції, бармен, покоївка, шеф-кухар, менеджер залу) і складають профіль компетенцій, що включає:

- професійні знання (наприклад, технологія подачі страв, знання систем бронювання);
- функціональні навички (робота з касою, ведення замовлень, дотримання санітарних норм);
- поведінкові компетенції (стресостійкість, емпатія, орієнтація на гостя);
- ціннісні орієнтири (відповідальність, командність, чесність, сервісна культура).

Результати подаються у вигляді таблиці «Компетенція – Індикатор поведінки – Спосіб оцінювання».

Під час обговорення викладач наголошує, що в індустрії гостинності успішність працівника визначається не лише кваліфікацією, а й умінням створювати позитивні емоції у гостя.

### **Етап 4. Практичне завдання 3 — “Програма адаптації нових працівників”**

Студенти розробляють покроковий план адаптації новачка у готелі чи ресторані.

Програма має включати:

- дії роботодавця до виходу працівника на роботу (підготовка робочого місця, інструкцій, наставника);
- перший день — знайомство з колективом, правилами, тур об'єктом;
- перший тиждень — навчання стандартам сервісу, shadowing за досвідченим працівником;
- перший місяць — оцінка засвоєних навичок, зворотний зв'язок, закріплення у штаті.

Студенти визначають показники ефективності адаптації: час входження у роботу, рівень задоволеності працівника, кількість помилок у перші тижні, оцінка керівника.

### **Етап 5. Підбиття підсумків і рефлексія**

Проводиться коротка дискусія: *«Які етапи процесу підбору персоналу найбільше впливають на імідж готелю чи ресторану?»* Студенти роблять висновок, що HR — це не лише технічна функція, а стратегічна діяльність, від якої залежить якість сервісу, лояльність гостей і конкурентоспроможність підприємства.

### **5. Очікувані результати заняття**

Після завершення практичного заняття студенти повинні:

- володіти навичками планування кадрових ресурсів у сфері гостинності;
- уміти визначати профілі компетенцій для різних посад;
- знати етапи підбору та методи оцінювання кандидатів;
- розуміти принципи створення програм адаптації та onboarding-процесів;
- усвідомлювати, що грамотна кадрова політика є ключовою умовою стабільності та якості обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі.

# **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. МОТИВАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ГОСТИННОСТІ**

## **1. Мета заняття**

Сформувати у студентів практичні вміння застосовувати сучасні підходи до мотивації персоналу, створювати систему стимулювання працівників готельно-ресторанного бізнесу, визначати ключові показники результативності (KPI) та аналізувати вплив мотиваційних інструментів на якість сервісу й конкурентоспроможність підприємства.

Після заняття студенти повинні:

- розуміти сутність і роль мотивації у сфері гостинності;
- знати класичні моделі мотивації (Maslow, Herzberg, McClelland) і механізми їх практичного застосування;
- уміти формувати ефективну систему матеріального та нематеріального стимулювання;
- визначати KPI для різних категорій персоналу та пов'язувати їх із стратегічними цілями підприємства.

## **2. Теоретичне підґрунтя**

Мотивація у сфері гостинності є однією з найважливіших управлінських функцій. Від неї залежить рівень задоволення працівників, якість обслуговування гостей, корпоративний клімат і фінансові результати підприємства. Працівники готелів і ресторанів щодня взаємодіють із клієнтами, тому саме їхня зацікавленість, емоційна стабільність і залученість визначають конкурентоспроможність компанії.

### **Ключові теорії мотивації:**

#### **1. Ієрархія потреб Абрахама Маслоу.**

Потреби людини поділяються на п'ять рівнів: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги й самореалізації.

У практиці готельно-ресторанного бізнесу це означає, що працівник спершу прагне

стабільної зарплати та комфортних умов праці, потім — дружньої атмосфери, поваги від колег, а зрештою — можливості професійного розвитку.

## **2. Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга.**

Мотиватори (визнання, успіх, цікава робота) підвищують задоволення працею, а гігієнічні чинники (зарплата, політика керівництва, умови) лише усувають невдоволення.

Отже, підприємство гостинності має не лише забезпечити гідні умови праці, а й створити атмосферу залученості, довіри та розвитку.

## **3. Теорія потреб Девіда МакКлелланда.**

Люди мотивуються трьома головними потребами — досягнення, влади та приналежності.

В управлінні персоналом закладів гостинності важливо враховувати, що одні працівники прагнуть результатів (офіціанти, адміністратори), інші — впливу (менеджери, шеф-кухарі), а треті — командної єдності (служба прийому, хаускіпінг).

## **3. Хід практичного заняття**

### **Етап 1. Вступна частина**

Викладач актуалізує тему, пояснюючи, що мотивація є головним чинником стабільності колективу в індустрії гостинності.

Проводиться коротка дискусія: *«Що більше впливає на бажання працювати — гроші чи ставлення керівництва?»*

Студенти висловлюють думки, після чого робиться висновок: у сфері сервісу мотивація — це поєднання матеріальних і емоційних чинників.

### **Етап 2. Практичне завдання 1 — “Застосування моделей мотивації”**

Студенти працюють у малих групах, кожна отримує ситуаційне завдання (кейс):

**Приклад 1.** У ресторані спостерігається висока плинність кадрів серед офіціантів через відсутність перспектив росту.

**Приклад 2.** У готелі знизився рівень сервісу через емоційне вигорання покоївок і нестачу зворотного зв'язку від керівництва.

**Завдання:**

1. Визначити, які потреби (за Маслоу) не задоволені у ситуації.
2. З'ясувати, які гігієнічні та мотиваційні фактори (за Герцбергом) потрібно скоригувати.
3. Визначити, до якого типу (за МакКлелландом) належать працівники.
4. Запропонувати практичні заходи з підвищення мотивації.

Результати оформлюються у вигляді короткого плану дій і презентуються групами.

Після обговорення викладач підкреслює: **мотиваційна система у сфері гостинності має бути багаторівневою, гнучкою й гуманно орієнтованою.**

**Етап 3. Практичне завдання 2 — “Розроблення системи стимулювання персоналу”**

Кожна група розробляє **систему стимулювання** для конкретного типу закладу — готелю, ресторану або кав'ярні.

Структура системи:

1. **Матеріальні стимули:** базова зарплата, бонуси за відгуки гостей, премії за виконання плану, участь у прибутку, оплата додаткових змін.
2. **Нематеріальні стимули:** похвала, корпоративні події, гнучкий графік, можливість навчання, просування кар'єрою, публічне визнання.
3. **Соціальні стимули:** комфортна атмосфера, взаємоповага, турбота про добробут працівників (wellbeing-програми, здорове харчування, підтримка під час стресу).

Під час презентації групи пояснюють, як їхня система може підвищити лояльність персоналу, зменшити плинність кадрів і зміцнити бренд роботодавця.

#### Етап 4. Практичне завдання 3 — “Розроблення KPI для оцінювання результативності персоналу”

Студенти розробляють набір KPI (Key Performance Indicators) для вибраних посад.

##### Приклади KPI для працівників закладів гостинності:

| Посада                | Основні KPI                                                                | Метод вимірювання           | Періодичність | Цільове значення                    |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|-------------------------------------|
| Офіціант              | Середній чек,<br>задоволеність гостей,<br>кількість повторних<br>замовлень | CRM, відгуки<br>клієнтів    | Щомісяця      | +10 % до<br>середнього<br>показника |
| Покоївка              | Кількість номерів,<br>дотримання<br>стандартів чистоти                     | Контрольний<br>огляд        | Щотижня       | Без скарг                           |
| Адміністратор         | Продаж додаткових<br>послуг, відгуки<br>гостей                             | Звіт рецепції               | Щомісяця      | 90 %<br>позитивних<br>відгуків      |
| Менеджер<br>ресторану | Виконання плану<br>виручки, плинність<br>кадрів                            | Звітність, HR-<br>аналітика | Щокварталу    | Зростання на<br>15 %                |

Після обговорення робиться висновок: **KPI у сфері гостинності повинні відображати не лише кількість, а й якість роботи, адже клієнт оцінює сервіс емоційно.**

#### Етап 5. Підбиття підсумків

Викладач узагальнює результати роботи, підкреслюючи, що:

- ефективна мотивація поєднує матеріальні та нематеріальні елементи;
- система стимулювання має відображати цінності компанії;
- KPI забезпечують об’єктивне оцінювання праці, підвищують прозорість і довіру

між працівниками та керівництвом;

– мотивація — це не разова дія, а постійний процес, який формує культуру сервісу.

У фінальній дискусії студенти роблять висновок:

**Мотивація у сфері гостинності — це мистецтво створювати умови, у яких працівники отримують задоволення від роботи, а гості — від сервісу.**

#### **4. Очікувані результати заняття**

Після виконання практичних завдань студенти здатні:

- пояснювати сутність і значення мотивації у сфері гостинності;
- застосовувати класичні теорії мотивації на практиці;
- проектувати систему стимулювання персоналу з урахуванням специфіки підприємства;
- визначати КРІ для оцінки результативності різних категорій працівників;
- аргументовано доводити зв'язок між рівнем мотивації персоналу, якістю сервісу та прибутковістю закладу.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. ЛІДЕРСТВО, КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

**Мета заняття.** Розвинути у студентів розуміння сутності лідерства як чинника командної ефективності, навчити визначати стилі керівництва, аналізувати їх вплив на динаміку групи, а також досліджувати корпоративну культуру підприємства гостинності та формулювати пропозиції щодо її вдосконалення.

Після заняття студенти повинні вміти визначати свій власний стиль лідерства, оцінювати ефективність командної взаємодії, аналізувати рівень згуртованості колективу та пропонувати заходи з розвитку корпоративної культури.

**Теоретичне підґрунтя.** Лідерство у сфері гостинності — це здатність впливати на колектив і спрямовувати його зусилля на досягнення спільної мети, створюючи при цьому позитивну атмосферу сервісу та довіри. Від стилю керівництва залежать мотивація персоналу, якість обслуговування та репутація закладу.

Розрізняють основні стилі лідерства: авторитарний — лідер самотійно ухвалює рішення, жорстко контролює виконавців; демократичний — керівник залучає команду до обговорення рішень, стимулює ініціативу; ліберальний — лідер мінімально втручається у процеси, надаючи працівникам автономію.

У готельно-ресторанному бізнесі найбільш ефективним вважається змішаний стиль, який поєднує чіткість вимог із довірою до працівників. Для досягнення стабільних результатів лідер повинен бути одночасно стратегом, комунікатором і наставником.

### **Хід практичного заняття.**

#### *Етап 1. Вступна частина.*

Викладач коротко пояснює, чому лідерство у сфері гостинності має соціально-психологічний характер: керівник не лише організовує роботу, а й формує емоційний клімат колективу. Проводиться коротке обговорення: «Який стиль керівництва, на вашу думку, є найбільш ефективним у ресторані чи готелі?»

#### *Етап 2. Визначення стилю лідерства.*

Студенти проходять коротке тестування або анкетування, що допомагає визначити їхній домінуючий стиль управління. Потім обговорюються результати: як певний стиль впливає на команду, які його переваги й ризики.

### *Етап 3. Формування команди та ролі її учасників.*

Студенти працюють у малих групах, моделюючи команду готелю чи ресторану. Необхідно визначити ролі її членів відповідно до моделі Белбіна: координатор, генератор ідей, аналітик, виконавець, комунікатор, доводчик, спеціаліст тощо. Далі кожна група описує етапи розвитку своєї команди за моделлю Такмена (формування, конфлікт, нормування, ефективна робота, завершення) та пропонує способи підвищення згуртованості.

### *Етап 4. Аналіз корпоративної культури підприємства гостинності.*

Студенти отримують кейс або опис реального закладу. Потрібно:

1. визначити тип корпоративної культури (ієрархічна, кланова, ринкова, адхократична);
2. проаналізувати, як культура впливає на поведінку персоналу та якість сервісу;
3. сформулювати рекомендації щодо її вдосконалення (покращення комунікації, підвищення рівня довіри, створення традицій, внутрішні заходи).

Після представлення результатів викладач обговорює з групою, чому саме культура є фундаментом стабільності колективу й основою бренду роботодавця.

### *Етап 5. Узагальнення.*

Студенти формулюють висновки: лідерство, командна взаємодія та корпоративна культура взаємопов'язані. Сильна команда формується лише в середовищі взаємоповаги, довіри та спільних цінностей. Успішний лідер не лише керує, а й надихає, створює відчуття спільної місії й розвитку.

### **Очікувані результати заняття.**

Після виконання практичних завдань студенти повинні вміти:

- аналізувати стилі лідерства та визначати їхній вплив на колектив;
- описувати ролі учасників команди й етапи її розвитку;
- оцінювати рівень корпоративної культури закладу гостинності;
- формулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення внутрішнього середовища організації;

– усвідомлювати, що в індустрії гостинності лідерство базується не на владі, а на довірі, сервісних цінностях і прикладі поведінки самого керівника.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

**Мета заняття.** Сформувати у студентів розуміння етичних принципів управління персоналом у сфері гостинності, навчити аналізувати типові етичні дилеми, розробляти стратегії вирішення конфліктів, а також визначати напрями реалізації соціальної відповідальності роботодавця.

Після заняття студенти повинні вміти визначати етичні ризики у роботі з персоналом, застосовувати принципи справедливості, рівності та конфіденційності у кадрових процесах, підтримувати ефективні комунікації та формувати ініціативи корпоративної соціальної відповідальності.

### **Теоретичне підґрунтя.**

Етика управління персоналом у сфері гостинності ґрунтується на повазі до гідності працівника, відповідальному використанні влади, чесності та відкритості у взаємодії. Високий рівень етичної культури всередині організації підвищує лояльність персоналу, зміцнює бренд роботодавця й безпосередньо впливає на якість сервісу.

До основних етичних принципів HR-менеджменту належать:

- **справедливість** — рівне ставлення до всіх працівників, об'єктивність оцінювання та прийняття рішень;
- **рівність** — недискримінаційна політика під час добору, оплати праці та кар'єрного зростання;
- **конфіденційність** — нерозголошення персональних даних, результатів оцінювання, особистої інформації;
- **відповідальність** — дотримання трудового законодавства, виконання обіцянок перед працівниками;
- **прозорість** — зрозумілі правила, чіткі стандарти комунікації та винагороди.

Соціальна відповідальність роботодавця у сфері гостинності проявляється через програми підтримки персоналу, заходи з охорони праці, розвиток інклюзивного середовища, рівні можливості для всіх працівників, волонтерські ініціативи, екоорієнтовану політику.

## **Хід практичного заняття.**

### *Етап 1. Актуалізація теми.*

Обговорюється поняття етичного клімату в організації, його вплив на поведінку персоналу та довіру гостей до бренду. Студенти формулюють приклади ситуацій, де порушення етичних норм призвело до конфліктів у команді або негативної репутації.

### *Етап 2. Аналіз етичних дилем.*

Студентам пропонуються кейси з практики готельно-ресторанного бізнесу:

- менеджер дізнається про порушення, але боїться втратити довіру колег;
- керівник обіцяє підвищення працівнику, проте не виконує зобов'язання;
- адміністратор розповсюджує чутки про колегу;
- у команді з'являються конфлікти на ґрунті культурних чи гендерних відмінностей.

Необхідно визначити, які етичні принципи порушено, які наслідки може мати ситуація та як її врегулювати з урахуванням цінностей організації.

### *Етап 3. Формування правил етичної поведінки.*

Студенти створюють короткий **«Кодекс етичної поведінки працівника готельно-ресторанного підприємства»**, де прописують базові норми комунікації, поведінки з гостями, колегами та керівництвом.

Документ має включати такі положення: доброзичливість, повага до різноманітності, дотримання корпоративних стандартів, недопущення дискримінації та конфлікту інтересів.

### *Етап 4. Вирішення конфліктів і розвиток комунікацій.*

Студенти аналізують типові джерела конфліктів у сфері гостинності — перевантаження, взаємозалежність завдань, конкуренція між підрозділами. Завдання — запропонувати ефективні методи врегулювання, зокрема:

- переговори та посередництво;
- чітке розподілення обов'язків;
- зворотний зв'язок і командні обговорення;
- розвиток емоційного інтелекту та культури діалогу.

Важливо усвідомити, що головна мета комунікації у сфері гостинності — не уникнення суперечок, а збереження довіри та атмосфери співпраці.

### *Етап 5. Соціальна відповідальність роботодавця.*

Студенти обговорюють приклади реальних програм корпоративної соціальної відповідальності у готельних мережах: навчання молоді, підтримка ветеранів, енергоощадні ініціативи, благодійні заходи, створення умов для працевлаштування осіб з інвалідністю.

На основі прикладів формуються пропозиції щодо впровадження подібних ініціатив у власному регіоні або навчальному закладі.

### *Етап 6. Узагальнення.*

Під час підсумкового обговорення студенти визначають, що етика і соціальна відповідальність — це не лише моральна вимога, а стратегічна необхідність для сучасного підприємства гостинності. Вони зміцнюють довіру колективу, формують позитивний імідж роботодавця, сприяють стабільності персоналу та сталому розвитку бізнесу.

### **Очікувані результати заняття.**

Після виконання практичних завдань студенти повинні вміти аналізувати етичні ситуації, формулювати принципи корпоративної етики, застосовувати інструменти врегулювання конфліктів, розробляти ініціативи соціальної відповідальності та усвідомлювати значення етичного лідерства у сфері гостинності.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. HR-БРЕНДИНГ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

**Мета заняття.** Поглибити розуміння студентами сутності HR-бренду як інструменту залучення, утримання та розвитку персоналу в індустрії гостинності; сформувати практичні навички створення ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), використання HR-аналітики та сучасних цифрових технологій у рекрутингу, навчанні та оцінюванні персоналу.

**Теоретичне підґрунтя.** HR-брендинг у сфері гостинності — це стратегічна діяльність із формування привабливого іміджу роботодавця для працівників, кандидатів і суспільства. Сильний HR-бренд сприяє тому, що найкращі фахівці прагнуть працювати саме в цій компанії, а існуючі співробітники залишаються в ній надовго, відчуваючи гордість за свій колектив.

Ціннісна пропозиція роботодавця (Employee Value Proposition, EVP) — це система вигод, цінностей і можливостей, які компанія пропонує працівникам в обмін на їхній внесок. Для готельного чи ресторанного бізнесу EVP може включати дружню атмосферу, можливість професійного росту, гнучкі графіки, участь у тренінгах, медичне страхування, стабільну оплату праці та емоційну підтримку.

Формування HR-бренду включає кілька послідовних етапів:

1. Аналіз внутрішнього іміджу компанії (опитування персоналу, рівень задоволеності, причини плинності кадрів).
2. Дослідження зовнішнього сприйняття бренду серед кандидатів та випускників профільних закладів освіти.
3. Формування унікальної ціннісної пропозиції та створення комунікаційної стратегії.
4. Активна присутність у цифровому просторі — сайт компанії, сторінки у соцмережах, професійні платформи (LinkedIn, Work.ua, Jooble).
5. Підтримання реального відповідності між обіцянками бренду та фактичним ставленням до працівників.

Важливою складовою HR-брендингу є **внутрішній маркетинг**, який формує у персоналу відчуття залученості. У готелях і ресторанах це може проявлятися через

систему внутрішніх заходів: «Дні подяки персоналу», конкурси «Найкращий сервісний працівник місяця», корпоративні нагороди за ініціативність, участь у благодійних і культурних проєктах.

### **Хід практичного заняття.**

*Етап 1. Обговорення поняття HR-бренду та його значення.* Студенти аналізують, чому HR-бренд є не просто елементом PR, а частиною стратегії управління людським капіталом. Формується розуміння, що у сфері гостинності HR-бренд безпосередньо впливає на сприйняття сервісу клієнтами: задоволений працівник створює задоволеного гостя.

*Етап 2. Розроблення ціннісної пропозиції роботодавця (EVP).* Групи студентів отримують опис умов вигаданого готелю або ресторану. Завдання — сформулювати коротку, переконливу EVP цього закладу, що відображатиме його унікальність як роботодавця. Приклад: «Ми створюємо атмосферу, у якій кожен працівник відчуває себе частиною великої команди. Ми цінуємо ініціативу, підтримуємо розвиток і надихаємо на досягнення найвищого рівня сервісу».

Після презентацій відбувається обговорення — які цінності мають бути у фокусі сучасного HR-бренду в індустрії гостинності.

*Етап 3. Використання HR-технологій у рекрутингу та розвитку персоналу.* Студенти знайомляться з ключовими цифровими інструментами:

- **ATS (Applicant Tracking System)** — системи для автоматизації рекрутингу, які допомагають відстежувати резюме, фільтрувати кандидатів, зберігати історію комунікацій (наприклад, Workable, BambooHR, CleverStaff).
- **HRIS (Human Resource Information System)** — системи, що інтегрують усі процеси управління персоналом: кадрові, графіки, оплату праці, навчання, оцінювання.
- **HR-аналітика** — збір і аналіз даних про ефективність персоналу, рівень задоволеності, коефіцієнти плинності, продуктивність команд.

Студенти виконують аналітичне завдання: на основі набору даних (плинність, відгуки працівників, кількість заявок) зробити короткі висновки про стан HR-процесів і можливі напрями покращення.

*Етап 4. Тренди у сфері HR-менеджменту.*

Обговорюються сучасні напрями розвитку HR у сфері гостинності:

- **Wellbeing-програми** — підтримка фізичного, психологічного й емоційного благополуччя працівників (спортзал, консультації психолога, mindfulness-сесії, гнучкі графіки).
- **Diversity & Inclusion** — політика різноманіття та рівних можливостей для всіх співробітників, незалежно від статі, віку, національності чи фізичних особливостей.
- **Гнучке управління (Agile HR)** — відхід від бюрократичних моделей до адаптивних структур, які швидко реагують на зміни ринку, сезонність, вимоги гостей.

Студенти розробляють приклади міні-проектів: програма підтримки wellbeing у ресторані, політика diversity для готелю, впровадження гнучких графіків роботи.

#### *Етап 5. Узагальнення.*

Заняття завершується обговоренням питання: «Що формує довготривалу лояльність працівників у готельно-ресторанному бізнесі — зарплата, комфорт чи культура?».

Формується висновок, що HR-брендинг і цифрові технології — це не мода, а ключовий елемент управління конкурентоспроможністю підприємства.

#### **Очікувані результати заняття.**

Після виконання практичних завдань студенти повинні вміти:

- пояснювати сутність HR-бренду та його роль у формуванні іміджу роботодавця;
- створювати базові елементи EVP;
- аналізувати можливості використання HRIS, ATS та HR-аналітики;
- визначати актуальні HR-тренди та адаптувати їх до специфіки закладів гостинності;
- формувати пропозиції щодо покращення внутрішнього іміджу підприємства, орієнтованого на розвиток персоналу й довготривалу співпрацю.

## ПРАКТИЧНІ МІНІ-КЕЙСИ (CASE STUDY)

Метод case study є однією з найефективніших технологій підготовки сучасних HR-фахівців, оскільки поєднує теорію з практикою, стимулює критичне мислення та вчить приймати рішення в реальних умовах професійної діяльності. Його головна мета — навчити студентів аналізувати ситуацію комплексно, оцінювати ризики, бачити взаємозв'язок між діями керівника і результатами роботи команди, а також формувати управлінські рішення, які відповідають цінностям індустрії гостинності.

Кейс-метод дозволяє перенести студента в реалії готельно-ресторанного бізнесу — у світ постійної взаємодії з людьми, швидких рішень, сервісних емоцій і непередбачуваних ситуацій, де теорія управління персоналом оживає в конкретних діях, реакціях і управлінських виборах. Саме тому кейс-технології в HR-менеджменті мають не лише навчальний, а й формуючий характер: вони виховують тип мислення, притаманний сучасному управлінцю сфери гостинності — аналітичний, системний, гнучкий і водночас емпатійний.

На відміну від звичайного аналізу теоретичних положень, де студент оперує абстрактними поняттями, робота з кейсом створює ситуацію реального вибору, який має наслідки. Це тренує здатність мислити не за шаблоном, а через призму реальних управлінських викликів. Майбутній HR-фахівець починає сприймати персонал не як ресурс чи одиницю планування, а як носія цінностей, мотивацій, емоцій і впливу на сервісну культуру підприємства.

Кейс-метод також забезпечує інтеграцію міждисциплінарних знань — студенти застосовують елементи психології, менеджменту, маркетингу, конфліктології, трудового права та етики. Це робить їхнє мислення комплексним і максимально наближеним до реальної практики управління у готельно-ресторанному середовищі.

У процесі роботи з кейсами студенти вчаться:

- розпізнавати суть проблеми, відокремлюючи її від зовнішніх симптомів, що дозволяє діяти не реактивно, а стратегічно;

- аналізувати поведінку персоналу з урахуванням психологічних, соціальних і організаційних чинників;
- аргументовано відстоювати власну позицію, розвиваючи культуру професійного діалогу;
- формулювати управлінські рішення, орієнтовані не лише на результативність, а й на етичність, довіру й людяність — ключові цінності сфери гостинності;
- презентувати результати в команді, що імітує формат внутрішньої HR-наради або стратегічного обговорення персоналу.

Таким чином, кейс-метод стає інструментом моделювання реального управлінського середовища, де студент отримує можливість випробувати власні рішення без ризику, але з максимальною наближеністю до реальності.

Використання кейсів у навчанні HR-менеджменту створює умови для емоційного та інтелектуального залучення студентів, адже кожна ситуація має живий контекст — це людські історії, конфлікти, цінності, дилеми, які не мають однозначних відповідей. Така форма навчання формує не просто розуміння, а особистісне переживання теорії: студент не лише “знає, як потрібно”, а й “відчуває, чому це важливо”.

У результаті кейс-метод розвиває професійну зрілість, вміння бачити людину за посадою, зберігати баланс між інтересами бізнесу та потребами персоналу, мислити категоріями не лише ефективності, а й сервісної етики.

Саме це і є сутністю підготовки сучасного HR-менеджера в індустрії гостинності — фахівця, здатного поєднати аналітику, лідерство та емпатію в управлінні людьми.

### **Приклади кейсів для розбору:**

- *«Сезонна команда: баланс швидкості й якості найму»* — студенти розробляють план рекрутингу для літнього ресторану, враховуючи короткі терміни, вимоги до сервісу та обмежений бюджет.

- «Мотивація офіціанта, який працює заради чайових» — аналіз співвідношення матеріальних і нематеріальних стимулів у сфері сервісу.
- «HR-криза на рецепції» — виявлення причин конфлікту між адміністраторами та покоївками, визначення інструментів комунікації й відновлення довіри.
- «Втрата ключового співробітника» — побудова системи утримання та розвитку талановитого персоналу у готельному колективі.

Робота з кейсами сприяє розвитку аналітичного, стратегічного й емоційного інтелекту, а також формує навички ухвалення рішень у складних і багатфакторних ситуаціях, що є необхідною умовою для майбутніх лідерів гостинності.

### **Рефлексивно-аналітичні завдання**

Рефлексія — це процес осмислення власного досвіду, який допомагає студенту перейти від засвоєння знань до формування власної професійної позиції. У системі підготовки HR-фахівців вона має особливе значення, адже робота з людьми вимагає не лише технічних навичок, а й глибокого розуміння себе, своїх цінностей і поведінкових моделей.

Рефлексивні завдання сприяють розвитку емоційного інтелекту, самосвідомості, етичного мислення та вмінню оцінювати власні рішення через призму людяності та сервісу. Вони допомагають студентам зрозуміти, які якості вони хочуть розвивати, які принципи вважають непорушними й що означає “бути професіоналом у гостинності”.

Такі завдання можуть мати форму коротких аналітичних есе, письмових роздумів або усних обговорень. Важливо, щоб у процесі виконання студент не просто відповідав на запитання, а усвідомлював свій розвиток і робив висновки для майбутньої кар’єри.

#### **Приклади рефлексивних запитань:**

- “Які риси я ціную в лідерів і чому саме вони є важливими у сфері сервісу?”
- “Якою я бачу корпоративну культуру, у якій хотіла б працювати або яку хотів би створити?”
- “Як я реаую на конфлікти в колективі, і що це говорить про мій стиль комунікації?”

- “Які цифрові інструменти HR-менеджменту я вважаю найкориснішими для сучасного готелю чи ресторану?”
- “Що означає для мене поняття «гостинність» — як філософія управління людьми?”

Рефлексивно-аналітичні завдання сприяють глибшому засвоєнню дисципліни, оскільки поєднують **інтелектуальний, емоційний і ціннісний рівні навчання**. Вони допомагають студентам не просто запам’ятати теорію HR-менеджменту, а усвідомити її як частину власного професійного світогляду, що визначатиме їхню поведінку у майбутній кар’єрі.

### **Візуальні завдання та інтелект-карти**

Візуалізація знань — це сучасний дидактичний підхід, що поєднує когнітивне, емоційне та аналітичне сприйняття навчального матеріалу. Для майбутніх менеджерів індустрії гостинності цей метод є особливо ефективним, оскільки дозволяє структурувати складні HR-процеси, представити взаємозв’язки між елементами системи управління персоналом і формувати стратегічне мислення.

Інтелект-карти, схеми, постери, інфографіки та графічні моделі допомагають студентам глибше зрозуміти суть теми, виділити ключові поняття, узагальнити зв’язки між HR-інструментами — від рекрутингу до мотивації та розвитку кадрів. Візуальне мислення є невід’ємним компонентом сучасного управлінця, який має вміти комунікувати складні ідеї просто, переконливо та системно.

#### **Приклади завдань для виконання:**

- побудувати *інтелект-карту «Життєвий цикл працівника в організації»*, що охоплює етапи: залучення, адаптація, розвиток, утримання, вихід;
- створити *інфографіку «Система мотивації персоналу готелю»* із поділом на матеріальні, нематеріальні та емоційні стимули;
- візуалізувати *«Етапи адаптації нових працівників ресторану»* із зазначенням тривалості, відповідальних осіб та форм підтримки;
- розробити *постер HR-бренду закладу гостинності* із зазначенням місії, корпоративних цінностей, ціннісної пропозиції (EVP) та ключових слоганів;

– побудувати *структурну модель HR-відділу готелю*, відобразивши функціональні ролі, канали комунікації та підзвітність.

У результаті виконання таких завдань студенти опановують уміння:

- логічно структурувати великий обсяг інформації;
- застосовувати візуальні методи презентації управлінських рішень;
- сприймати HR-процеси як взаємопов’язану систему;
- розвивати естетичне відчуття та здатність створювати зрозумілу, привабливу професійну комунікацію.

Застосування інтелект-карт у методиці навчання HR-менеджменту формує *вміння “бачити організацію цілісно”* — що є одним із ключових критеріїв зрілості управлінця в індустрії гостинності.

### **HR-дебати та круглі столи**

Дискусійні форми роботи є важливим елементом розвитку професійної культури студентів і формування управлінського стилю мислення. HR-дебати, круглі столи, панельні обговорення дозволяють відпрацьовувати навички аргументації, активного слухання, логічного мислення й етичної взаємодії.

У межах дисципліни “HR-менеджмент у сфері гостинності” дебати виконують роль інтелектуального тренінгу — вони допомагають студентам навчитися захищати власну позицію з актуальних питань управління персоналом, спираючись на наукові підходи, практику індустрії та приклади міжнародного досвіду.

#### **Рекомендовані теми для дискусій:**

- “Чи може штучний інтелект замінити HR-менеджера у готелі?”
- “Чайові як форма мотивації: стимул чи ризик несправедливості?”
- “Психологічна безпека на роботі — нова реальність чи модний тренд?”
- “Що формує лояльність працівників — корпоративна культура чи рівень оплати?”
- “Чи доречно впроваджувати KPI для працівників сервісу?”

## **Очікувані результати:**

- уміння вести конструктивну професійну дискусію;
- здатність аргументувати позицію фактами, а не емоціями;
- розвиток культури діалогу, толерантності й етичної поведінки;
- поглиблення розуміння сучасних HR-трендів.

Дебати дозволяють студентам побачити багатогранність управлінських рішень, розширюють світогляд і сприяють формуванню навичок, необхідних для роботи в мультикультурному середовищі готельно-ресторанного бізнесу.

### **HR-портфоліо як форма підсумкової практичної роботи**

Однією з сучасних форм підсумкового контролю практичної підготовки є створення HR-портфоліо студента, яке відображає його індивідуальні досягнення, управлінські ідеї та практичні напрацювання. Це не лише звітна форма, а інструмент професійної самопрезентації, який демонструє готовність студента діяти як майбутній HR-фахівець.

#### **Структура HR-портфоліо може включати:**

- персональне резюме з описом професійних компетентностей і кар'єрних цілей;
- приклад розробленої HR-стратегії для уявного готелю або ресторану;
- адаптаційний план для нових співробітників;
- зразок оголошення про вакансію та модель співбесіди;
- короткий звіт із HR-аналітики або розрахунків KPI;
- візуальний проєкт HR-бренду (EVP, постер, інфографіка).

HR-портфоліо виконує подвійну функцію — освітню та професійну: воно підсумовує навчальні досягнення й водночас слугує *першим елементом особистого бренду майбутнього фахівця*. Створення портфоліо сприяє формуванню навичок самоаналізу, систематизації результатів навчання й підготовці до участі у професійних відборах і стажуваннях.

## ТЕОРЕТИЧНИЙ БЛОК ДО ВСІХ ШЕСТИ ТЕМ

### Тема 1. Формування HR-стратегії підприємства індустрії гостинності

HR-стратегія — це довгострокова система управління персоналом, яка визначає, як саме людський потенціал забезпечуватиме досягнення корпоративних цілей готелю чи ресторану. У сфері гостинності саме персонал є основним носієм сервісної культури, тому HR-стратегія виступає фундаментом усієї організаційної політики.

Роль HR-менеджменту в досягненні корпоративних цілей полягає у трансформації стратегічних пріоритетів підприємства (прибутковість, якість, імідж, інноваційність) у конкретні дії щодо роботи з людьми — від підбору кадрів до створення сприятливого клімату та утримання талановитих працівників.

Елементи HR-стратегії:

1. Місія — формулює головну мету кадрової політики. Наприклад: *«Ми створюємо команду, яка дарує гостям відчуття турботи й довіри»*.
2. Цінності — людяність, командність, професійна етика, розвиток, сервісність.
3. Ключові напрями розвитку персоналу — підбір і навчання, управління ефективністю, створення корпоративної культури, розвиток HR-бренду.

Взаємозв'язок HR-цілей і загальної стратегії підприємства визначається принципом "люди як стратегічний ресурс". Наприклад, якщо бізнес-стратегія передбачає розширення мережі ресторанів, HR-стратегія має передбачати підготовку менеджерів для нових локацій, розвиток системи наставництва та стандартизацію корпоративних цінностей.

### Тема 2. Планування, підбір та адаптація персоналу в готельно-ресторанному бізнесі

Ефективність готелю чи ресторану залежить від того, наскільки точно підібраний персонал відповідає стандартам сервісу й очікуванням гостей.

HR-планування (workforce planning) — це процес визначення кількості, структури та якості персоналу, необхідного для досягнення стратегічних цілей організації.

Планування включає аналіз поточного складу кадрів, прогноз майбутніх потреб, оцінку рівня плинності та створення кадрового резерву.

Підбір персоналу у сфері гостинності має ґрунтуватися не лише на професійних знаннях, а й на soft skills: комунікабельності, стресостійкості, клієнтоорієнтованості, вмінні працювати в команді.

Сучасний підхід до рекрутингу передбачає використання digital-інструментів: соціальних мереж (LinkedIn, Facebook, Instagram), рекрутингових платформ (Work.ua, Jooble, TalentBoard), систем відстеження кандидатів (ATS — Applicant Tracking Systems).

Профіль компетенцій посади відображає професійні та поведінкові характеристики, необхідні для успішного виконання роботи.

Наприклад, для адміністратора готелю ключовими є: комунікативність, знання іноземних мов, емпатія, здатність вирішувати конфлікти.

Адаптація персоналу — це система заходів, спрямованих на швидке включення нового працівника у колектив, засвоєння стандартів сервісу й корпоративних правил.

Вона може бути:

- організаційною (знайомство з підприємством, його структурою, політикою);
- професійною (оволодіння посадовими обов'язками, навчання стандартам сервісу);
- соціальною (налагодження міжособистісних контактів, формування лояльності).

Добре розроблена програма адаптації зменшує плинність кадрів і підвищує рівень задоволеності працівників.

Тема 3. Мотивація та оцінювання ефективності працівників закладів гостинності

Мотивація персоналу — це процес спонукання працівників до ефективної діяльності через створення умов, які задовольняють їхні потреби.

Основні теорії мотивації, що застосовуються у сфері сервісу:

- А. Маслоу: люди прагнуть задовольнити п'ять рівнів потреб — від фізіологічних до самореалізації. У готелі це означає: безпечні умови праці, стабільна оплата, визнання, кар'єрний ріст.
- Ф. Герцберг: гігієнічні фактори (умови праці, зарплата) запобігають незадоволенню, а мотиватори (визнання, відповідальність, досягнення) стимулюють розвиток.
- Д. МакКлелланд: головними мотивами є прагнення до успіху, влади та приналежності до колективу.

Система мотивації у готельно-ресторанному бізнесі поєднує матеріальні (зарплата, премії, бонуси, чайові) та нематеріальні стимули (визнання, гнучкий графік, розвиток, корпоративна атмосфера).

Оцінювання результативності праці базується на принципі прозорості та справедливості. Найпоширеніші інструменти:

- KPI (Key Performance Indicators) — кількісні показники результативності (задоволеність гостей, швидкість обслуговування, виконання стандартів сервісу).
- Balanced Scorecard — система стратегічного контролю, яка поєднує фінансові та нефінансові показники.
- 360°-оцінка — метод, за яким працівника оцінюють колеги, керівництво та підлеглі, що дає комплексну картину ефективності.

Тема 4. Лідерство, командна взаємодія та корпоративна культура

Успіх будь-якого закладу гостинності залежить від того, наскільки команда згуртована та натхненна спільною метою.

Лідерство — це здатність впливати на інших, мотивуючи їх до досягнення цілей через довіру, приклад і спільні цінності.

Існують різні моделі лідерства:

- авторитарна — швидке прийняття рішень, проте низький рівень ініціативи у персоналу;
- демократична — спільне обговорення, розвиток творчості;
- трансформаційна — лідер надихає, підтримує особистісний ріст підлеглих;
- сервісне лідерство (servant leadership) — концепція, за якою керівник служить команді, допомагаючи кожному реалізувати потенціал.

Команда проходить етапи розвитку за моделлю Тукмана: формування, конфлікт, нормування, продуктивність.

Завдання HR — допомогти пройти всі ці етапи з мінімальними втратами й створити середовище співпраці.

Корпоративна культура — це система спільних цінностей, норм поведінки, символів і традицій, які формують ідентичність підприємства. У сфері гостинності вона має базуватись на принципах довіри, поваги, сервісної етики та відкритості.

## Тема 5. Етичні стандарти та соціальна відповідальність у HR-менеджменті

HR-менеджмент у сфері гостинності спирається на принцип “люди — найвища цінність бізнесу”. Тому етична поведінка менеджера з персоналу визначає не лише імідж компанії, а й рівень довіри в команді.

Основні етичні принципи управління персоналом:

- справедливість — рівні можливості для всіх працівників;
- рівність — недопущення дискримінації за будь-якою ознакою;
- конфіденційність — збереження персональних даних і приватної інформації;
- прозорість — відкритість процесів оцінювання, мотивації та прийняття рішень.

Соціальна відповідальність роботодавця включає турботу про добробут працівників, розвиток інклюзивності, підтримку ментального здоров'я, екологічні ініціативи та залучення персоналу до благодійних проєктів.

Важливим аспектом є управління конфліктами — HR повинен не лише гасити суперечності, а й запобігати їх виникненню через ефективну комунікацію, фасилітацію дискусій і побудову культури довіри.

## Тема 6. HR-брендинг та інноваційні технології управління персоналом у сфері гостинності

У сучасному конкурентному середовищі підприємства гостинності змагаються не лише за клієнтів, а й за талановитих працівників.

HR-брендинг — це система дій, спрямована на створення позитивного іміджу роботодавця серед працівників, кандидатів і суспільства.

Ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) — сукупність переваг, які працівник отримує, працюючи у компанії: стабільність, кар'єрні можливості, комфортна атмосфера, соціальні гарантії, розвиток.

Канали комунікації HR-бренду: корпоративний сайт, сторінки у соцмережах, професійні платформи, участь у виставках та освітніх заходах, партнерство з університетами.

Інноваційні HR-технології:

- HRIS (Human Resource Information System) — автоматизація управління персоналом;
- ATS (Applicant Tracking System) — система обліку кандидатів;
- HR-аналітика — аналіз показників плинності, ефективності, залученості персоналу.

Сучасні HR-тренди у сфері гостинності включають:

- wellbeing-програми — підтримка фізичного та ментального здоров'я;
- diversity & inclusion — політика різноманіття і рівних можливостей;
- гнучке управління (agile HR) — адаптивні процеси, швидке реагування на зміни;
- e-learning та корпоративні освітні платформи для розвитку персоналу.

HR-брендинг у поєднанні з технологіями створює не просто робоче місце, а ціннісний простір, у якому люди хочуть працювати, розвиватись і залишатись.

## 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.