

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ 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>

Конспект лекцій з дисципліни «HR-менеджмент готелів і ресторанів» для студентів спеціальності 241. «Готельно-ресторанна справа» освітньо професійної програми «Готельно-ресторанна справа» денної форм навчання / укладач доц. Власюк К.В. / Одеса, МГУ, 2025-32 с.

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.

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

HR-менеджмент (Human Resources Management) – це не лише сукупність практичних дій із добору чи управління кадрами, а цілісна система стратегічного, організаційного, економічного та соціально-психологічного управління людськими ресурсами, спрямована на підвищення результативності підприємства через розкриття потенціалу кожного працівника. У центрі HR-менеджменту знаходиться людина – не як ресурс у технічному сенсі, а як головна цінність бізнесу, рушій його розвитку та конкурентних переваг.

У готельно-ресторанній сфері HR-менеджмент набуває особливої ваги, адже результат діяльності підприємства гостинності вимірюється не лише фінансовими показниками, а й враженнями, емоціями та рівнем задоволеності гостей. Саме персонал створює той унікальний клієнтський досвід, який формує імідж готелю або ресторану, визначає його репутацію на ринку та забезпечує повторні візити клієнтів. Тому HR-менеджмент у гостинності виступає не лише функцією кадрового забезпечення, а стратегічним напрямом управління якістю сервісу, корпоративною культурою, брендом роботодавця та стійким розвитком підприємства.

Мета HR-менеджменту у сфері гостинності полягає у створенні системи управління, яка забезпечує підприємство компетентними, мотивованими й лояльними працівниками, здатними надавати послуги на рівні світових стандартів гостинності. Це означає, що HR має формувати команду, яка не просто виконує обов'язки, а розділяє філософію підприємства, демонструє високу емоційну культуру, професіоналізм та сервісну орієнтацію.

Основна мета HR-менеджменту – забезпечити підприємство такими працівниками, які:

- здатні створювати унікальний клієнтський досвід (customer experience), підтримуючи стандарти сервісу на стабільно високому рівні;
- орієнтовані не лише на результат, а й на емоційний комфорт та задоволення гостей;
- володіють професійними навичками, креативністю, комунікабельністю, здатністю працювати в команді;
- виявляють емпатію, уважність до деталей, культуру поведінки;
- поділяють корпоративні цінності підприємства, підтримують атмосферу взаємоповаги та довіри.

Досягнення цих цілей передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних завдань HR-служби, які охоплюють повний життєвий цикл працівника в організації – від рекрутингу до розвитку та утримання.

Основні завдання HR-менеджменту у сфері гостинності:

- 1. Планування персоналу.** Визначення поточних і перспективних потреб підприємства у працівниках, розроблення кадрового бюджету, планування

робочих графіків, визначення сезонної зайнятості. Планування дає змогу уникнути кадрових дефіцитів у пікові періоди (літній сезон, святкові дні) та забезпечити стабільність роботи всіх підрозділів.

2. **Пошук і підбір персоналу.** Використання сучасних методів рекрутингу – професійні мережі, соціальні медіа, спеціалізовані платформи, рекомендації, рекрутингові агентства, автоматизовані ATS-системи. Важливо не лише знайти працівника, але й оцінити його відповідність корпоративній культурі та сервісним стандартам підприємства.
3. **Адаптація персоналу.** Швидке введення нових працівників у робочий процес, ознайомлення з філософією підприємства, його цінностями, правилами та стандартами сервісу. Якісна адаптація зменшує ризик плинності кадрів і допомагає новачкові відчувати приналежність до команди.
4. **Оцінювання результатів праці.** Система об'єктивного вимірювання ефективності працівників із використанням KPI, атестацій, аналізу відгуків клієнтів, методики 360°. Такі інструменти дозволяють оцінити внесок кожного співробітника у досягнення цілей підприємства та визначити потреби в навчанні.
5. **Мотивація і стимулювання.** Формування системи матеріального (заробітна плата, премії, бонуси, чайові) та нематеріального стимулювання (визнання, розвиток, сприятлива атмосфера). У готельній сфері саме нематеріальні стимули часто визначають рівень задоволеності персоналу.
6. **Навчання та розвиток персоналу.** Організація тренінгів, наставництва, програм підвищення кваліфікації, внутрішніх шкіл сервісу. Безперервне навчання є необхідною умовою для підтримання високого рівня обслуговування.
7. **Утримання персоналу.** Формування системи заходів, що сприяють збереженню ключових працівників: створення корпоративної культури довіри, комфортного психологічного клімату, можливостей кар'єрного росту.
8. **HR-аналітика.** Системний збір і аналіз даних про персонал – плинність кадрів, рівень залученості, ефективність навчальних програм. Аналітика дозволяє ухвалювати рішення на основі доказів, а не інтуїції.

Сучасний HR-менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі виступає не як допоміжна функція, а як стратегічний партнер керівництва, що впливає на формування бренду підприємства, задоволеність гостей і фінансові результати. Грамотна кадрова політика перетворює людський потенціал на ключовий ресурс інноваційного розвитку та конкурентної переваги.

2. Роль людського капіталу у формуванні конкурентоспроможності підприємств гостинності

Людський капітал є ключовим активом будь-якої сучасної організації, особливо у сфері гостинності, де результат діяльності безпосередньо залежить від якості взаємодії між працівником і гостем. Під людським капіталом розуміють сукупність

знань, професійних компетентностей, практичних навичок, досвіду, стану здоров'я, рівня освіти, мотивації, цінностей і здатності до розвитку, які працівники використовують для створення економічної, соціальної та іміджевої цінності підприємства.

На відміну від матеріальних ресурсів, людський капітал має унікальну властивість — він зростає від використання. Чим більше організація інвестує у розвиток своїх працівників, тим більшу віддачу отримує у вигляді підвищення якості сервісу, лояльності гостей, продуктивності праці й прибутковості. В умовах глобальної конкуренції саме людський капітал визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки сучасний клієнт обирає не лише ціну або розташування готелю, а й атмосферу, емоційність, увагу до деталей — усе те, що створює людина. У готельно-ресторанному бізнесі людський капітал набуває особливої ваги, адже сфера гостинності є однією з найбільш «людиноцентричних». Працівники безпосередньо впливають на сприйняття бренду, репутацію, лояльність клієнтів та загальний успіх компанії. Високий рівень сервісу не може бути досягнутий лише через технології чи стандарти — він вимагає людського тепла, комунікативної культури, емпатії, здатності швидко реагувати на потреби гостей і вирішувати проблемні ситуації.

Особливості людського капіталу у сфері гостинності

По-перше, його практично неможливо відтворити або скопіювати. Кожен працівник є носієм унікального стилю обслуговування, власних комунікативних рис, культури поведінки та професійної інтуїції. Саме тому дві однакові за форматом готельні мережі можуть кардинально відрізнятися за рівнем сервісу, якщо в одній створено сприятливі умови для розкриття людського потенціалу.

По-друге, людський капітал прямо впливає на рівень сервісу та задоволеність клієнтів. Гість, який відчуває щирість, увагу, турботу з боку персоналу, стає постійним клієнтом і формує позитивну репутацію закладу. У цьому контексті емоційна компетентність персоналу має не менше значення, ніж професійна підготовка.

По-третє, працівники формують бренд підприємства через власну поведінку. Вони є «живою вітриною» організації: від зовнішнього вигляду, тону голосу, ввічливості до готовності вирішити проблему гостя. Кожна взаємодія з працівником — це контакт клієнта з брендом, тому людський капітал безпосередньо визначає рівень довіри до компанії.

По-четверте, якість людського капіталу визначає фінансові результати підприємства. Задоволений гість повертається, залишає позитивні відгуки, рекомендує заклад іншим. Водночас мотивований, лояльний працівник працює ефективніше, демонструє ініціативу й знижує витрати, пов'язані з плинністю кадрів чи помилками в обслуговуванні.

Важливою концепцією, що пояснює зв'язок між людським капіталом і результативністю бізнесу, є модель **“Service-Profit Chain”** (ланцюг сервісного

прибутку), розроблена в Гарвардській бізнес-школі. Вона демонструє взаємозалежність між задоволенням працівників і фінансовими показниками підприємства. Ланцюг виглядає так:

Задоволений працівник → Висока якість внутрішніх процесів → Якісний сервіс → Задоволений гість → Повторне звернення → Зростання прибутку.

Ця модель підтверджує, що фінансовий успіх починається не з маркетингу чи реклами, а з внутрішньої культури компанії, ставлення до персоналу та його професійного розвитку. Якщо працівник відчуває повагу, справедливе ставлення, можливості для навчання та кар'єрного зростання, він переносить це позитивне ставлення на клієнтів. У результаті формується позитивне коло взаємної лояльності: задоволений персонал створює задоволених клієнтів, які забезпечують стабільний дохід компанії.

Інвестиції в людський капітал мають стратегічний характер. Вони включають не лише оплату праці, а й навчання, створення безпечних умов, корпоративну культуру, психологічну підтримку, розвиток soft skills. У готельно-ресторанній сфері такі інвестиції приносять подвійний ефект: підвищують конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та зміцнюють його позиції серед споживачів.

Отже, людський капітал є фундаментом сталого розвитку підприємств гостинності. Його якість визначає не лише ефективність внутрішніх процесів, а й те, як клієнти сприймають бренд, наскільки вони довіряють компанії та готові повертатися. Турбота про персонал, системний розвиток і підтримання високої мотивації — це не витрати, а стратегічні інвестиції у майбутнє бізнесу, що створюють основу для тривалої конкурентної переваги.

3. Функції, принципи та моделі управління персоналом у готельно-ресторанній сфері

Система управління персоналом у сфері гостинності є комплексом взаємопов'язаних процесів, що охоплюють планування, добір, розвиток, мотивацію, контроль та інноваційне оновлення кадрового потенціалу. Її ефективність визначає стабільність сервісу, рівень задоволеності гостей і прибутковість підприємства. Для готельно-ресторанного бізнесу, який базується на високих стандартах якості обслуговування, управління персоналом повинно бути гнучким, людським і стратегічно спрямованим.

3.1. Основні функції HR-менеджменту

Функції HR-менеджменту відображають ключові напрями діяльності кадрової служби. Вони утворюють логічну послідовність процесів, що забезпечують постійне вдосконалення людського капіталу.

Аналітична функція. Вона полягає у системному дослідженні внутрішнього і зовнішнього ринку праці, визначенні кадрових потреб підприємства, аналізі рівня плинності кадрів, кваліфікації, мотивації та продуктивності працівників. Аналітика дозволяє приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати ризики нестачі персоналу в

пікові сезони, оцінювати ефективність навчання та систем мотивації. У сучасних умовах аналітична функція реалізується через HRIS-системи, цифрові панелі показників (dashboard) та HR-метрики.

Організаційна функція. Її зміст полягає у формуванні структури персоналу, розподілі обов'язків, побудові графіків змін, визначенні посадових обов'язків, забезпеченні чіткого підпорядкування. Для готельно-ресторанних підприємств важливо створити гнучку організаційну модель, що дозволяє швидко реагувати на сезонність, зміну потоків клієнтів чи особливі події (банкети, конференції тощо).

Мотиваційна функція. Передбачає розробку і впровадження систем стимулювання працівників, спрямованих на підвищення залученості, відповідальності та ініціативності. Мотиваційна система повинна поєднувати матеріальні стимули (зарплата, премії, бонуси) з нематеріальними (визнання, розвиток, кар'єрні можливості). Для працівників сфери гостинності головне – відчуття значущості, справедлива оцінка і можливість професійного зростання.

Контрольна функція. Здійснюється через оцінювання результатів праці, аудит персоналу, контроль дотримання корпоративних стандартів сервісу, правил етикету і техніки безпеки. Контрольна функція сприяє виявленню проблем у роботі персоналу та формуванню планів удосконалення. У готелях вона може реалізовуватись через систему “таємного гостя”, моніторинг відгуків клієнтів або регулярні перевірки внутрішніх стандартів.

Інноваційна функція. Передбачає впровадження нових технологій і методів роботи з персоналом. Це може бути використання гейміфікації в навчанні, електронних систем рекрутингу, онлайн-тренінгів, автоматизованих платформ оцінювання ефективності. Інноваційна функція робить HR-процеси більш гнучкими, сучасними та ефективними.

Загалом, функції HR-менеджменту взаємопов'язані: аналітика визначає потреби, організація забезпечує структуру, мотивація стимулює активність, контроль гарантує якість, а інновації створюють простір для постійного розвитку персоналу.

3.2. Принципи управління персоналом у сфері гостинності

Принципи HR-менеджменту визначають основні правила і підходи до роботи з людьми, на яких ґрунтується кадрова політика підприємства. У сфері гостинності вони мають гуманістичний та сервісний характер.

Принцип сервісної орієнтації. У центрі уваги завжди перебуває гість, а отже – головне завдання кожного працівника полягає у створенні позитивного досвіду від взаємодії. HR-служба формує корпоративну культуру, у якій клієнтоорієнтованість стає частиною професійної етики.

Принцип гнучкості. Бізнес гостинності характеризується сезонністю, змінами попиту, різноманіттю форматів обслуговування. Тому кадрові процеси – графіки, мотиваційні програми, структура команди – мають швидко адаптуватися до змін

середовища. Гнучкість стосується також реакції на поведінку клієнтів і управління непередбаченими ситуаціями.

Принцип партнерства. HR-відділ виступає не лише виконавцем адміністративних функцій, а стратегічним посередником між керівництвом і працівниками. Співпраця, довіра та взаємоповага між усіма рівнями персоналу формують позитивний мікроклімат і знижують рівень конфліктності.

Принцип справедливості та прозорості. Рівні можливості для всіх, чіткі правила оплати, підвищення і преміювання, зрозумілі критерії оцінювання створюють атмосферу довіри. Для галузі гостинності, де важливі командна робота та моральна підтримка, відчуття справедливості є критичним чинником утримання персоналу.

Принцип навчання через практику. Практичне навчання на робочому місці (on-the-job training) є найефективнішим способом формування професійних компетенцій у сфері сервісу. Новачки вчаться, спостерігаючи за досвідченими колегами, а навчання стає невід'ємною частиною робочого процесу.

3.3. Основні моделі HR-менеджменту

У теорії управління персоналом існує кілька концептуальних моделей, які допомагають пояснити різні підходи до роботи з людськими ресурсами. Кожна з них має своє практичне застосування в індустрії гостинності.

Хард-модель (Hard HRM). Зосереджена на досягненні економічних результатів і розглядає персонал як ресурс, який необхідно планувати, контролювати та раціонально використовувати. Основна мета – підвищення продуктивності праці, оптимізація витрат. Такий підхід ефективний у великих готельних мережах із чіткою структурою та високими стандартами дисципліни.

Софт-модель (Soft HRM). Наголошує на важливості людського фактора, внутрішньої мотивації та розвитку персоналу. Працівник розглядається як партнер, інвестування у якого приносить довготривалу віддачу. У готельно-ресторанному бізнесі ця модель є домінуючою, адже сервіс базується на емпатії, довірі та комунікації.

Гарвардська модель. Вона виходить із того, що HR-політика формує поведінку персоналу, а поведінка визначає результати підприємства. Ключовими компонентами є залучення працівників, їхня компетентність, мотивація та рівень зобов'язань перед організацією. Модель підкреслює важливість довгострокового бачення та балансу інтересів між роботодавцем і працівником.

Мічиганська модель. Орієнтує HR-стратегію на відповідність загальній бізнес-стратегії. Основні елементи моделі – відбір, оцінювання, навчання та винагорода – повинні бути узгоджені між собою і спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії. У сфері гостинності цей підхід допомагає поєднати стандарти сервісу з економічними показниками.

АМО-модель. Заснована на формулі ефективності праці:
Результат = Здібності × Мотивація × Можливості.

Згідно з цією концепцією, працівники досягають високих результатів тоді, коли:

- мають необхідні **здібності (Ability)** – знання, навички, компетенції;
- володіють внутрішньою **мотивацією (Motivation)** – бажанням працювати і вдосконалюватися;
- отримують **можливості (Opportunity)** для реалізації потенціалу – сприятливе середовище, ресурси, підтримку керівництва.

Для готельно-ресторанного підприємства ця модель є універсальною, оскільки підкреслює необхідність одночасно розвивати компетентність працівників, підтримувати їхню мотивацію та створювати умови для ефективної роботи.

4. Взаємозв'язок HR-стратегії з корпоративною стратегією розвитку підприємства

У сучасному бізнесі HR-стратегія є частиною корпоративної стратегії, адже саме персонал реалізує всі бізнес-цілі.

HR-стратегія повинна відповідати на запитання:

1. Які люди потрібні підприємству для реалізації стратегії розвитку?
2. Як залучити, утримати і розвинути цих людей?
3. Як вимірювати ефективність людського капіталу?

Види взаємозв'язків:

- Вертикальний (strategic fit): HR-політики узгоджені із загальними цілями підприємства.

Напр.: стратегія “преміум-сервіс” → HR робить акцент на доборі персоналу з високими soft skills.

- Горизонтальний (internal fit): HR-процеси узгоджені між собою (відбір → адаптація → оцінка → мотивація → розвиток).

Приклад узгодження стратегій

Корпоративна стратегія: підвищення лояльності гостей і прибутковості.
HR-стратегія: навчання персоналу емоційного інтелекту, створення програми мотивації «Гість мого серця», система бонусів за позитивні відгуки.

Результат: покращення оцінки сервісу, зростання повторних бронювань, збільшення доходу на номер (RevPAR).

Підсумок лекції

- HR-менеджмент у гостинності — це поєднання науки управління людьми та мистецтва створення сервісу.
- Людський капітал — головна конкурентна перевага.
- HR-функції охоплюють увесь життєвий цикл працівника — від підбору до розвитку.
- HR-стратегія має бути інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства.
- Головне завдання HR — зробити сервіс людяним, стабільним і прибутковим.

ТЕМА 2. ПЛАНУВАННЯ, ПІДБІР І АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1. Принципи стратегічного планування кадрового потенціалу підприємства

1.1. Сутність планування персоналу

Планування персоналу — це процес визначення потреби підприємства в кадрах за кількістю, якістю, часом та місцем їх використання для досягнення стратегічних і оперативних цілей.

У сфері гостинності — це прогнозування, скільки працівників і яких компетенцій буде потрібно готелю або ресторану з урахуванням сезонності, подій, нових напрямів сервісу (SPA, кейтеринг, конференц-зони тощо).

1.2. Завдання планування персоналу

1. Забезпечення балансу між наявним і необхідним персоналом.
2. Підвищення ефективності використання людських ресурсів.
3. Формування резерву кадрів для майбутніх потреб.
4. Зниження ризику дефіциту або надлишку персоналу.
5. Забезпечення безперервності сервісу навіть у пікові періоди (свята, туристичні сезони).

1.3. Етапи планування кадрового потенціалу

1. Аналіз поточного стану персоналу:
 - кількість, структура, кваліфікація, плинність, рівень зайнятості;
 - показники ефективності (продуктивність, RevPAR, Guest Satisfaction).
2. Прогноз майбутніх потреб:
 - з урахуванням стратегії розвитку підприємства;
 - аналізу ринку праці;
 - сезонних тенденцій (наплив туристів, нові послуги, події).
3. Планування заходів щодо задоволення потреб:
 - найм, внутрішні ротації, навчання, розвиток резерву.
4. Формування кадрового бюджету:
 - розрахунок витрат на персонал, навчання, бонуси, рекрутинг.
5. Контроль і коригування плану:
 - аналіз виконання плану, оновлення за зміни обставин.

1.4. Принципи стратегічного кадрового планування

1. Відповідність стратегічним цілям підприємства – кадровий потенціал має бути здатним реалізувати корпоративну стратегію.
2. Пропорційність і гнучкість – кількість персоналу має змінюватися залежно від сезонності, завантаженості та подій.

3. Превентивність – планування передбачає не лише сьогоднішні, а й майбутні потреби.
4. Раціональність і економічність – витрати на персонал мають відповідати очікуваному ефекту.
5. Системність – кадрове планування інтегрується з фінансовим, маркетинговим і виробничим планом.
6. Принцип якісної відповідності (right person – right place) – відповідність компетенцій працівників вимогам посади.

1.5. Методи прогнозування потреби у персоналі

- Екстраполяційний метод: прогноз за тенденціями минулих років (актуальний для сезонних готелів).
- Нормативний метод: визначення кількості працівників за встановленими нормами обслуговування (напр., 12 номерів на покоївку).
- Економіко-математичні моделі: залежність між доходом, чисельністю персоналу, продуктивністю.
- Метод експертних оцінок: HR та керівники підрозділів спільно формують прогноз потреби.

2. Сучасні методи рекрутингу: digital-інструменти, професійні мережі, рекрутингові агентства

2.1. Сутність рекрутингу

Рекрутинг (Recruitment) — це процес пошуку, залучення і відбору кандидатів, які відповідають вимогам посади та цінностям підприємства.

У готельно-ресторанному бізнесі рекрутинг має емоційний і комунікативний характер, адже тут важливо не лише знайти кваліфіковану людину, а й ту, що “відчуває” сервіс і культуру гостинності.

2.2. Джерела пошуку персоналу

Внутрішні

- підвищення або переведення співробітників;
- рекомендації працівників;
- кадровий резерв;

Зовнішні

- сайти з вакансіями (Work.ua, Jooble, Hotelcareer);
- професійні спільноти (LinkedIn, Telegram-канали, Facebook-групи);
- рекрутингові агентства HoReCa;
- ярмарки вакансій, коледжі, університети;
- тимчасові агенції або платформи для сезонного персоналу.

2.3. Digital-рекрутинг і HR-технології

1. ATS (Applicant Tracking System) — автоматизовані системи відбору резюме.
2. HR CRM — бази кандидатів із відстеженням історії комунікацій.
3. Соціальні мережі та таргетована реклама вакансій (Facebook Ads, Instagram).
4. Відеоінтерв'ю та онлайн-співбесіди (Zoom, HireVue).
5. Чат-боти для попереднього відбору (Telegram, Viber HR-боти).
6. Гейміфікований рекрутинг — використання тестів, ігор чи симуляцій для оцінки навичок кандидата (наприклад, симулятор “обслуговування гостя”).

2.4. Рекрутингові агентства у HoReCa

Переваги:

- мають власні бази кваліфікованих кандидатів;
- економлять час менеджера;
- можуть проводити профілювання посади.

Недоліки:

- висока вартість послуг;
- ризик поверхневого оцінювання мотивації кандидата;
- необхідність перевірки на відповідність цінностям компанії.

3. Етапи та технології відбору кандидатів, оцінювання компетентностей і потенціалу

3.1. Етапи відбору персоналу

1. Визначення профілю посади (Job Profile):
 - опис основних функцій;
 - перелік необхідних компетенцій (hard & soft skills).
2. Первинний скринінг резюме:
 - перевірка досвіду, освіти, володіння мовами.
3. Інтерв'ю:
 - структуроване, компетентнісне, ситуаційне.
4. Тестування:
 - професійні тести (на швидкість, знання стандартів);
 - психологічні (стресостійкість, комунікабельність).
5. Асесмент-центр:
 - групові вправи, рольові ігри, кейси, симуляції обслуговування гостей.
6. Прийняття рішення і job offer.

3.2. Методи оцінювання компетентностей

- Behavioral Interview (поведінкове інтерв'ю):
- оцінювання за моделлю STAR (Situation – Task – Action – Result).
- Competency-Based Assessment:
- перевірка відповідності ключовим компетенціям (наприклад, “командна взаємодія”, “емпатія”, “стресостійкість”).

- Оцінювання потенціалу (Potential Assessment):
- аналіз здатності до навчання, лідерства, розвитку в компанії.

3.3. Моделі компетентностей у HoReCa

У готельно-ресторанній сфері ефективний працівник має володіти такими компетенціями:

1. Сервісна орієнтація (Service Orientation) – бажання допомагати гостям, створювати комфорт.
2. Комунікабельність – вміння взаємодіяти з різними людьми.
3. Командна робота – здатність координувати дії з колегами.
4. Гнучкість і стресостійкість – уміння діяти швидко і спокійно в пікові години.
5. Відповідальність – виконання стандартів без постійного контролю.
6. Культурна обізнаність – повага до різних національних і культурних особливостей гостей.

3.4. Сучасні технології оцінювання персоналу

- Онлайн-тестування soft skills (наприклад, Pymetrics, TestGorilla);
- ШІ-аналіз відеоінтерв'ю (аналіз міміки, голосу, впевненості);
- Оцінка через соціальні профілі (LinkedIn, Facebook);
- Відео-кейси – демонстрація навичок обслуговування.

4. Система адаптації нових працівників у готелях і ресторанах: моделі, етапи, ключові показники ефективності

4.1. Сутність адаптації

Адаптація персоналу — це процес включення нового працівника в колектив і робоче середовище з метою досягнення стабільної продуктивності в найкоротші строки.

У HoReCa адаптація є надзвичайно важливою, оскільки:

- персонал щодня взаємодіє з гостями;
- помилки новачка відразу помітні клієнтам;
- висока плинність кадрів робить швидку адаптацію критичною.

4.2. Види адаптації

1. Професійна – засвоєння технологій роботи, стандартів, процедур.
2. Соціально-психологічна – встановлення взаємин у колективі, прийняття корпоративних норм.
3. Організаційна – ознайомлення зі структурою, політиками, графіками.
4. Етична – усвідомлення стандартів поведінки і корпоративної культури.

4.3. Етапи адаптації

1. Орієнтаційний (0–3 дні):
 - зустріч із менеджером, знайомство з колегами;

- вступний тренінг «Місія та стандарти гостинності»;
- інструктаж із безпеки, ознайомлення з політиками.

2. Навчально-адаптаційний (1–4 тижні):

- наставництво (ментор/тренер);
- практичне навчання стандартам роботи;
- зворотний зв'язок кожні 3–5 днів.

3. Контрольний (1–2 місяці):

- оцінювання результатів адаптації (тест, чек-лист);
- обговорення з керівником;
- прийняття рішення про повне включення у команду.

4.4. Моделі адаптації

- Buddy System (модель “наставник–новачок”) – досвідчений працівник супроводжує новачка перші 2–3 тижні.
- Модель “Welcome Program” – короткий інтерактивний курс про культуру компанії, стандарти, сервіс.
- E-learning-модель – онлайн-тренінги для нових працівників (актуально у мережевих готелях).

4.5. Ключові показники ефективності адаптації (KPI)

- Час досягнення робочої ефективності (Time to Productivity);
- Плинність серед новачків протягом перших 3 місяців;
- Рівень задоволеності адаптаційною програмою (за анкетами);
- Якість обслуговування (Service Audit) після завершення адаптації;
- Кількість повторних помилок під час перших змін.

4.6. Інструменти оцінки ефективності адаптації

- щотижневі опитування наставника і працівника;
- аналітика HRIS: присутність, результати тренінгів, зворотний зв'язок;
- 1:1 зустріч HR з новим працівником після першого місяця;
- підсумкове інтерв'ю (“Adaptation Review”).

5. Практичний приклад (кейс)

Готель, Одеса.

Проблема: 40% нових працівників залишали роботу протягом перших двох місяців.

Рішення:

1. створено 7-денну програму адаптації з наставником;
2. запроваджено «Welcome Day» із туром готелем і зустріччю з директором;
3. через 2 тижні проводиться міні-тест і фідбек HR;
4. KPI адаптації — не менше 80% проходження стандартів SOP.

Результат:

- плінність новачків знизилась до 18%;
- підвищення задоволеності клієнтів на 12%;
- скорочення часу до продуктивності з 3 до 1,5 місяців.

Підсумки лекції

1. Планування персоналу в HoReCa повинно бути гнучким і превентивним, з урахуванням сезонності.
2. Рекрутинг потребує digital-підходів і швидкої реакції.
3. Відбір персоналу базується на оцінці не лише професійних знань, а й сервісних компетенцій.
4. Ефективна адаптація — це інвестиція у стабільність сервісу.
5. Успіх підприємства гостинності на 80% залежить від того, кого наймають і як інтегрують у команду.

ТЕМА 3. МОТИВАЦІЯ, ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

1. Теорії та сучасні моделі мотивації персоналу у сфері сервісу

1.1. Сутність мотивації у готельно-ресторанному бізнесі

Мотивація персоналу — це процес спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства та задоволення власних потреб.

У сфері гостинності мотивація має особливе значення, адже:

- результат праці залежить не лише від навичок, а й від емоційного ставлення до гостя;
- більшість працівників має безпосередній контакт із клієнтом;
- висока плинність кадрів потребує системи утримання персоналу.

1.2. Класичні теорії мотивації (як базис для HR-менеджера)

Теорія	Автор	Суть	Приклад у HoReCa
Ієрархія потреб	А. Маслоу	Людина працює, щоб задовольнити п'ять груп потреб: фізіологічні → безпека → соціальні → повага → самореалізація.	1) Стабільна зарплата; 2) комфортні умови; 3) дружній колектив; 4) похвала; 5) кар'єра.
Теорія двох факторів	Ф. Герцберг	Є «гігієнічні» (зарплата, умови) і «мотиваційні» (визнання, розвиток) чинники.	Збільшення зарплати зменшує невдоволення, але розвиток і похвала мотивують сильніше.
Теорія очікувань	В. Врум	Людина працює краще, якщо бачить зв'язок: <i>зусилля</i> → <i>результат</i> → <i>винагорода</i> .	Якщо офіціант знає, що за високу оцінку гостя отримає бонус — він старається більше.
Теорія справедливості	Дж. Адамс	Працівники порівнюють свої зусилля і винагороду з іншими.	Якщо кухар отримує менше, ніж колега з таким самим навантаженням, мотивація падає.
Теорія підкріплення	Б. Скіннер	Поведінка повторюється, якщо за нею іде позитивне підкріплення.	Система бонусів за перевищення продажів стимулює повторення бажаної поведінки.

1.3. Сучасні моделі мотивації у сервісному бізнесі

1. Модель залученості (Employee Engagement Model)

– працівник мотивований тоді, коли відчуває:

- ◆ *сенса роботи,*
- ◆ *справедливу винагороду,*
- ◆ *можливість розвитку,*
- ◆ *визнання результатів,*
- ◆ *гордість за компанію.*

У готелі це означає, що офіціант, який любить свою роботу й бачить реальні перспективи, буде природно ввічливим і уважним.

2. Модель самодетермінації (Deci & Ryan)

– людина мотивована внутрішньо, коли має:

автономію, компетентність, причетність.

→ Наприклад, менеджеру дають право самостійно формувати зміну та приймати рішення у межах стандартів — він відчуває довіру і працює з натхненням.

3. Модель “Total Rewards” (збалансована мотивація)

– ефективна мотивація = *гроші + умови + розвиток + визнання + цінності компанії.*

→ У готелі премія не має сенсу, якщо атмосфера токсична.

2. Система матеріального та нематеріального стимулювання працівників

2.1. Матеріальне стимулювання

Матеріальні стимули — це грошові або матеріальні вигоди, що залежать від результатів праці.

Форми матеріального стимулювання у HoReCa:

- Основна заробітна плата (оклад, погодинна оплата).
- Змінна частина (бонуси):
 - % від продажів або сервісу (офіціанти, адміністратори);
 - премії за високі рейтинги від гостей;
 - бонуси за досягнення KPI;
 - система “*місяць без скарг*”.
- Чайові (tips) — як природна частина культури винагороди.
- Соціальні виплати та пільги: медстрахування, харчування, транспорт, форма, відпустки.
- “М’які бонуси” — подарункові сертифікати, корпоративні поїздки, знижки на послуги готелю.

2.2. Нематеріальне стимулювання

Це немонетарні засоби впливу, які формують внутрішню мотивацію, лояльність і відчуття значущості.

Основні інструменти:

1. Визнання досягнень: публічна подяка, дошка пошани, грамоти, «працівник місяця».
2. Професійний розвиток: участь у тренінгах, навчання за рахунок компанії, програми стажувань.
3. Кар'єрне зростання: підвищення в межах компанії (з покоївки до супервайзера).
4. Довіра і делегування: надання права ухвалювати рішення.
5. Комфортна атмосфера: дружній колектив, корпоративна культура взаємоповаги.
6. Гнучкий графік, можливість обирати зміни.

Висновок: матеріальна мотивація «утримує», а нематеріальна «надихає».

2.3. Комбінована система стимулювання

Ефективна HR-політика у HoReCa поєднує “тверді” (фінансові) і “м’які” (психологічні) стимули.

Приклад для готелю:

- базовий оклад + премія за задоволеність гостей (CSAT > 90%);
- сертифікат на вечерю для кращого працівника місяця;
- тренінг з етикету за рахунок компанії.

3. Методи оцінювання результативності та ефективності персоналу

Ефективна система оцінювання — це зворотний зв’язок, який дозволяє керівництву бачити, хто працює результативно, а працівникам — розуміти свої сильні сторони і зони росту.

3.1. Ключові методи оцінювання

1) KPI (Key Performance Indicators)

Ключові показники ефективності — це вимірювані цілі для кожного працівника або підрозділу.

Приклади KPI у сфері гостинності:

Посада	KPI	Коментар
Ресепшн	Середній час check-in ≤ 5 хв.; Рейтинг відгуків $\geq 9/10$	швидкість і якість сервісу
Офіціант	Середній чек ≥ 400 грн; % апсейлу ≥ 15	активність у продажах
Housekeeping	≤ 2 скарги/міс; 15 номерів/зміну	якість і продуктивність
Менеджер ресторану	Заповнюваність залу $\geq 80\%$; Плинність кадрів $< 10\%$	ефективність управління

KPI формуються за принципом SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені у часі).

2) Balanced Scorecard (BSC)

Збалансована система показників — це стратегічна модель оцінки ефективності, яка враховує не лише фінансові результати, а й нефінансові чинники.

Основні блоки BSC:

1. Фінанси — прибуток, витрати на персонал, рентабельність.
2. Клієнти — рівень задоволеності, кількість скарг, лояльність гостей.
3. Внутрішні процеси — якість обслуговування, швидкість сервісу, кількість помилок.
4. Навчання і розвиток персоналу — участь у тренінгах, нові навички, ініціативність.

Наприклад, якщо рівень задоволеності гостей знизився — HR-менеджер перевіряє не лише показники продажів, а й навчання, комунікацію та мотивацію персоналу.

3) 360°-оцінка (360-Degree Feedback)

Комплексна система оцінювання, за якої працівника оцінюють з усіх боків:

- керівник;
- колеги;
- підлеглі (якщо є);
- сам працівник (самооцінка);
- іноді клієнти.

Ця методика показує повну картину поведінки працівника, його лідерські якості, командну взаємодію, емоційний інтелект.

Приклад:

Адміністратора ресторану оцінюють колеги, шеф, офіціанти і навіть відгуки гостей. Результати узагальнюються, обговорюються на зустрічі 1:1 з HR і стають основою для плану розвитку.

3.2. Додаткові методи оцінювання

- Оцінка за компетенціями (Competency Assessment): рівень володіння професійними й поведінковими компетентностями.
- Метод “Management by Objectives” (MBO): оцінювання за досягнутими цілями.
- Асесмент-центр: рольові ігри, кейси, симуляції для керівних посад.
- Гостьовий аудит: “таємний гість” оцінює якість сервісу, що також є показником ефективності персоналу.

4. Планування професійного розвитку та формування кадрового резерву

4.1. Сутність професійного розвитку

Професійний розвиток персоналу — це процес підвищення знань, навичок і особистих якостей працівників для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та ефективності праці.

У сфері гостинності розвиток персоналу є безперервним, бо стандарти сервісу, технології, смаки споживачів постійно змінюються.

4.2. Основні форми розвитку персоналу

1. Внутрішнє навчання:

- тренінги з сервісу, етикету, продажів;
- навчання на робочому місці (*on-the-job training*).

2. Зовнішнє навчання:

- семінари, сертифікаційні програми, виставки, форуми HoReCa.

3. E-learning та мікронавчання:

- короткі онлайн-курси, відеоінструкції.

4. Ротація та крос-тренінг:

- можливість попрацювати в іншому відділі (наприклад, офіціант → бармен).

5. Менторство та коучинг:

- індивідуальна підтримка від досвідченого співробітника.

4.3. Принципи побудови системи розвитку

- Безперервність: навчання триває протягом усього трудового шляху.
- Персоналізація: програми під потреби конкретного працівника.
- Орієнтація на результат: кожне навчання має мати вимірюваний ефект (зростання KPI, зменшення скарг).
- Взаємозв'язок із корпоративною стратегією.

4.4. Кадровий резерв

Кадровий резерв — це група працівників, підготовлених до заміщення керівних або ключових посад.

У готельно-ресторанному бізнесі кадровий резерв формується для:

- менеджерів змін, адміністраторів, супервайзерів;
- шефів напрямів, метрдотелів, старших покоївок.

Етапи формування резерву:

1. Визначення ключових посад.
2. Оцінка потенціалу працівників (за компетенціями та результатами).
3. Складання індивідуального плану розвитку (тренінги, стажування, менторинг).
4. Моніторинг результатів і включення до резерву.

Переваги кадрового резерву:

- скорочення часу на заміщення посад;

- підвищення лояльності персоналу;
- мінімізація ризиків при плинності кадрів.

4.5. Показники ефективності розвитку персоналу

- частка працівників, які пройшли навчання (%);
- ROI навчання (відношення ефекту до витрат);
- кількість внутрішніх підвищень;
- рівень задоволеності персоналу навчанням;
- зниження плинності кадрів.

5. Висновки

1. Мотивація персоналу у сфері гостинності базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників.
2. Оцінювання результатів праці — це не лише контроль, а інструмент розвитку і зворотного зв'язку.
3. Ефективний розвиток персоналу формує професійний кадровий резерв, що гарантує стабільність сервісу і конкурентоспроможність підприємства.
4. Кінцева мета HR-менеджера — створити команду, яка не просто працює, а живе сервісом.

ТЕМА 4. ЛІДЕРСТВО, КОМАНДОУТВОРЕННЯ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОСТИННОСТІ

Лідерство є важливою складовою управління персоналом у сфері гостинності, оскільки саме через лідерські впливи формуються командні відносини, створюється корпоративна культура сервісу та досягається високий рівень якості обслуговування. Для готелів і ресторанів ефективний лідер є не лише керівником, а й натхненником команди, здатним об'єднати працівників навколо спільних цінностей і стандартів гостинності.

Психологічні основи лідерства та впливу в організації

Психологічна природа лідерства полягає у здатності однієї особи впливати на поведінку інших з метою досягнення спільних результатів. Лідерство не зводиться лише до формального статусу керівника. Часто лідер має не адміністративну, а неформальну владу, що базується на авторитеті, професіоналізмі, харизмі та довірі колективу. У сфері гостинності, де щоденна взаємодія з людьми є ключовою, важливо поєднувати емоційний інтелект, емпатію, комунікабельність та уміння мотивувати.

Психологи розглядають лідерство як динамічну взаємодію трьох компонентів: особистісних якостей лідера, характеристик групи, якою він керує, та ситуаційних факторів. Ефективність лідерського впливу залежить від здатності розуміти потреби співробітників, підтримувати позитивний мікроклімат, вирішувати конфлікти та забезпечувати відчуття значущості кожного працівника. Лідер у готелі чи ресторані виступає носієм сервісних цінностей, прикладом культури спілкування з гостем і співробітниками.

Типи та моделі лідерства в готельно-ресторанному бізнесі

У теорії управління виокремлюють декілька типів лідерства. Авторитарне лідерство характеризується централізованим прийняттям рішень і жорстким контролем. У готельній сфері воно може бути доцільним у кризових ситуаціях або під час відкриття нового закладу, коли необхідна дисципліна і швидкість реакції. Демократичне лідерство ґрунтується на участі працівників у прийнятті рішень, відкритій комунікації та зворотному зв'язку. Такий стиль сприяє залученості персоналу, розвитку ініціативності та творчого підходу до сервісу. Ліберальне (делегуюче) лідерство передбачає мінімальне втручання керівника у роботу підлеглих і використовується за умови високої професійності команди.

Сучасна практика індустрії гостинності орієнтована на ситуаційні моделі лідерства, зокрема на модель Фідлера, відповідно до якої ефективність стилю залежить від конкретної ситуації, рівня зрілості команди та характеру завдань. Модель Герсі та Бланшара визначає чотири стилі управління – від директивного до делегуючого – які застосовуються залежно від компетентності та мотивації працівників. Для новачків доцільний наставницький стиль, тоді як для досвідчених працівників ефективним є партнерський або делегуючий.

У готельно-ресторанній сфері поширеною є концепція сервісного лідерства (servant leadership), яка ґрунтується на ідеї служіння: лідер допомагає своїй команді розкривати потенціал, створює умови для комфорту працівників, аби ті могли забезпечити комфорт гостям. Такий підхід формує атмосферу взаємоповаги, довіри та емоційного залучення.

В останні роки також набуває значення концепція трансформаційного лідерства, за якої керівник виступає натхненником змін, формує бачення майбутнього, мотивує команду до розвитку, стимулює креативність і самоосвіту. У готелях цей стиль проявляється через постійне вдосконалення стандартів сервісу, впровадження нових технологій, заохочення персоналу до ініціативності.

Етапи розвитку команди, ролі учасників і механізми ефективної взаємодії

Команда в індустрії гостинності – це група працівників, об'єднаних спільною метою забезпечення якості обслуговування. Ефективна команда виникає не одразу, а проходить певні стадії розвитку, описані Брюсом Такменом: формування, конфлікт, нормування, продуктивна діяльність і завершення. На етапі формування члени групи знайомляться, розподіляють ролі та очікування. Під час конфліктної стадії відбувається зіткнення інтересів, випробування авторитету лідера, що вимагає тактового управління. Нормування передбачає встановлення внутрішніх правил і норм взаємодії. Етап продуктивності характеризується стабільною співпрацею, взаємною підтримкою та високою ефективністю.

Ролі учасників команди розглядаються у моделі Белбіна, яка виділяє дев'ять типових ролей: координатор, генератор ідей, аналітик, виконавець, шукач ресурсів, доводчик, спеціаліст, ентузіаст і колективіст. Успіх командної роботи полягає у збалансованому поєднанні різних типів особистостей. У готельному бізнесі, наприклад, адміністратор рецепції часто виконує роль координатора, кухар – спеціаліста, а менеджер з продажів – шукача ресурсів. Усвідомлення ролей допомагає уникнути дублювання функцій, зменшує ризик конфліктів і підвищує результативність.

Для забезпечення ефективної взаємодії у команді важливо дотримуватись принципів відкритої комунікації, поваги до професійної компетентності колег, взаємної підтримки та обміну інформацією. У практиці готельно-ресторанних підприємств широко застосовуються щоденні короткі наради перед зміною (briefing), де узгоджуються завдання, обговорюються проблемні моменти й підсилюється командний дух.

Серед сучасних методів розвитку команди – тімбілдінг, групові тренінги з комунікації, рольові ігри, спільні заходи поза роботою. Ці інструменти сприяють підвищенню згуртованості, довіри та відповідальності за спільний результат.

Формування корпоративної культури, орієнтованої на сервіс, якість і довіру

Корпоративна культура – це система цінностей, норм, традицій і поведінкових стандартів, які поділяють усі працівники організації. У сфері гостинності вона визначає, як персонал взаємодіє з гостями та між собою, як вирішуються конфлікти, як реагують на скарги й нестандартні ситуації.

Формування культури сервісу починається з визначення місії, бачення та цінностей підприємства. Ключовими серед них є гостинність, увага до деталей, командність, відповідальність і довіра. Важливим завданням HR-менеджера є інтеграція цих цінностей у всі процеси: добір персоналу, навчання, оцінювання, систему мотивації.

Корпоративна культура готельного чи ресторанного підприємства проявляється у дрібницях: у стилі спілкування з гостями, зовнішньому вигляді персоналу, стандарті привітання, готовності допомогти. Вона забезпечує стабільність колективу, підвищує рівень лояльності та створює позитивний імідж бренду.

Процес формування культури включає кілька етапів: створення базових цінностей і норм поведінки, їх комунікацію через тренінги, корпоративні події, внутрішні інформаційні ресурси; підтримання та зміцнення через систему винагород, визнання та особистий приклад керівництва. Керівник, який сам демонструє повагу, пунктуальність, увагу до деталей, стає носієм корпоративних стандартів і підсилює культуру організації.

Культура довіри є центральним елементом у сфері гостинності. Там, де працівник не боїться помилки, де його ініціатива підтримується, створюється середовище психологічної безпеки, що позитивно впливає на якість сервісу. Гість, своєю чергою, відчуває цю атмосферу щирості та турботи.

Таким чином, лідерство, командна взаємодія та корпоративна культура є взаємопов'язаними компонентами управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. Лідер задає напрям і цінності, команда реалізує їх у щоденній роботі, а корпоративна культура забезпечує сталість цих принципів у довгостроковій перспективі. Ефективна система взаємодії цих елементів формує репутацію підприємства гостинності, підвищує його конкурентоспроможність і забезпечує довготривалий успіх на ринку.

ТЕМА 5. ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ, КОМУНІКАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

Етика управління персоналом у сфері гостинності є основою довіри між роботодавцем, працівником і споживачем. Саме від дотримання моральних норм залежить атмосфера в колективі, імідж підприємства та рівень якості сервісу. Для HR-менеджера етична поведінка є не лише професійним обов'язком, а й показником зрілості корпоративної культури.

Етичні принципи управління персоналом ґрунтуються на загальнолюдських цінностях і стандартах професійної поведінки. Принцип конфіденційності означає збереження персональних даних і службової інформації про працівників, зокрема результатів оцінювання, рівня заробітної плати, стану здоров'я чи особистих обставин. Порушення цього принципу руйнує довіру та створює напруженість у колективі. Принцип справедливості передбачає рівне ставлення до всіх співробітників незалежно від їхньої статі, віку, національності, релігії чи соціального статусу. Рішення щодо прийому, просування або винагороди мають базуватися на об'єктивних критеріях. Принцип толерантності означає повагу до різноманітності — культурної, етнічної, мовної та індивідуальної. У готельно-ресторанній сфері, де колективи часто інтернаціональні, це є передумовою гармонійної взаємодії та якісного сервісу.

Внутрішні комунікації та управління конфліктами в колективі відіграють ключову роль у підтриманні позитивного мікроклімату. Комунікації в організації мають бути відкритими, двосторонніми та побудованими на принципах поваги. Для HR-менеджера важливо не лише передавати інформацію, а й забезпечувати її розуміння. Ефективні комунікації сприяють зменшенню непорозумінь, підвищують рівень залученості персоналу та зміцнюють почуття єдності.

Конфлікти в колективах гостинності є природним явищем, оскільки працівники щодня перебувають у стресових ситуаціях, пов'язаних з інтенсивним спілкуванням із гостями. Управління конфліктами передбачає своєчасне виявлення суперечностей, неупереджене ставлення до сторін і пошук рішень, що задовольняють усіх учасників. Основні методи – переговори, медіація, фасилітація. Важливо, щоб HR-менеджер виступав нейтральним посередником і формував культуру конструктивного діалогу.

Соціальна відповідальність роботодавця у сфері гостинності виходить за межі економічних інтересів. Вона включає турботу про персонал, створення безпечних і комфортних умов праці, підтримку психологічного благополуччя, забезпечення гендерної рівності та інклюзивності. Підприємства, що дотримуються принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), інвестують у розвиток працівників, беруть участь у благодійних і громадських ініціативах, мінімізують вплив на довкілля.

Корпоративна етика у цьому контексті означає дотримання норм чесності,

відповідальності, взаємоповаги та екологічної свідомості як у ставленні до колег, так і до клієнтів.

Баланс інтересів підприємства, працівників і споживачів є центральним завданням HR-менеджменту. Для ефективного функціонування готельно-ресторанного бізнесу необхідно узгоджувати економічні цілі підприємства з потребами персоналу та очікуваннями гостей. Підприємство забезпечує стабільність і розвиток, працівники отримують умови для професійної реалізації, а споживачі – якісний сервіс і довіру до бренду. Порушення цього балансу призводить до зниження мотивації, плинності кадрів і втрати репутації.

Отже, етичні стандарти, якісні комунікації та соціальна відповідальність формують основу сучасного HR-менеджменту в індустрії гостинності. Їх дотримання створює атмосферу взаємної поваги, підтримує довгострокову лояльність працівників і забезпечує позитивне сприйняття бренду серед споживачів.

ТЕМА 6. HR-БРЕНДИНГ І ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Сучасна індустрія гостинності розвивається в умовах глибокої цифрової трансформації, глобальної конкуренції за таланти, підвищеної динаміки ринку праці та змін у соціальних цінностях працівників. Готельно-ресторанний бізнес сьогодні стикається не лише з необхідністю залучати клієнтів, а й з потребою формувати стабільні, мотивовані й професійні команди, які здатні підтримувати високі стандарти сервісу в умовах постійних змін. На перший план виходить людський фактор — атмосфера у колективі, репутація компанії, можливості кар'єрного розвитку та комфорт працівників.

Цифрові технології, розвиток соціальних медіа та зміна поколінь на ринку праці перетворили кадрову політику підприємств на стратегічний інструмент формування бренду роботодавця. Потенційні співробітники оцінюють компанію ще до офіційного контакту з нею — через сайти, сторінки у соціальних мережах, відгуки на платформах пошуку роботи та інформацію від друзів. Тому готель або ресторан сьогодні конкурує не лише за гостя, а й за працівника: саме персонал створює атмосферу, емоційний настрій, сервіс та загальне сприйняття бренду у свідомості споживачів.

Висока плінність кадрів, властива індустрії гостинності, потребує системного підходу до залучення, утримання та розвитку персоналу. У цих умовах вирішальну роль відіграє формування привабливого **HR-бренду**, впровадження інноваційних технологій управління персоналом і розвиток корпоративного навчання, побудованого на цифрових інструментах, аналітиці та гейміфікації.

HR-бренд (employer brand) — це не лише зовнішній імідж компанії як роботодавця, а глибока, ціннісно зорієнтована стратегія взаємин між організацією та її працівниками. Його сутність полягає у створенні позитивного сприйняття підприємства як місця, де хочеться працювати, розвиватися та залишатися надовго. Для індустрії гостинності, де людський капітал є основним джерелом якості сервісу, сильний HR-бренд стає фундаментом стабільності та ключовим елементом конкурентної переваги.

Сформований HR-бренд виконує низку стратегічних функцій: він приваблює талановитих фахівців, знижує витрати на рекрутинг, підвищує рівень утримання персоналу, сприяє створенню єдиної корпоративної культури. Потужний бренд роботодавця формує у працівників почуття приналежності до команди, гордість за місце роботи, що в свою чергу підвищує якість сервісу та лояльність гостей.

Побудова HR-бренду в готельно-ресторанній сфері здійснюється на трьох основних рівнях:

Внутрішній рівень — це реальне ставлення працівників до свого роботодавця, задоволеність умовами праці, рівнем заробітної плати, корпоративною культурою, можливостями розвитку, відносинами з керівництвом. Саме внутрішній HR-бренд є

первинним: якщо всередині компанії панує довіра, повага, відкритість і підтримка, працівники стають її найкращими амбасадорами. Вони поширюють позитивну інформацію про підприємство серед знайомих, у соціальних мережах, створюючи природну хвилю лояльності.

Зовнішній рівень визначає сприйняття компанії на ринку праці — серед потенційних кандидатів, професійних спільнот, освітніх закладів, галузевих організацій і медіа. У цьому контексті важливими є відгуки працівників, публікації у ЗМІ, участь у кар'єрних форумах, партнерство з навчальними закладами, наявність сучасного сайту та активність у соціальних мережах. Позитивний зовнішній бренд допомагає скоротити час найму та залучити фахівців, які поділяють цінності компанії.

Ціннісний рівень охоплює місію, бачення, філософію та соціальну відповідальність підприємства. Він формує глибинний зміст бренду роботодавця — відповідь на питання: «Чому люди обирають працювати саме тут?» Для готельно-ресторанних підприємств цінності можуть включати турботу, гостинність, професіоналізм, інноваційність, повагу до різноманітності та сталий розвиток. Компанії, які дотримуються принципів етичності, підтримують благодійні ініціативи, розвивають персонал і піклуються про добробут працівників, формують міцний позитивний імідж у суспільстві.

Формування HR-бренду передбачає використання комплексу комунікаційних, організаційних та емоційних інструментів. До них належать відкритий діалог із персоналом, ефективна система внутрішніх комунікацій, програми адаптації новачків, визнання досягнень, корпоративні події, розвиток лідерства, гнучкі форми зайнятості, просування історій успіху співробітників. Важливу роль відіграє присутність компанії у медіапросторі, де вона демонструє реальні приклади своєї турботи про працівників, можливості навчання, інноваційність і людяність корпоративного середовища.

Ключовим правилом побудови HR-бренду є **узгодженість між обіцянками компанії та реальним досвідом працівників**. Якщо підприємство декларує «людяність, розвиток і турботу», то ці принципи мають втілюватися щодня — у ставленні керівників до персоналу, у справедливості рішень, у можливості самореалізації. Невідповідність між обіцяним і реальністю швидко руйнує довіру та негативно впливає на репутацію роботодавця.

Отже, HR-бренд у сфері гостинності — це не просто маркетингова стратегія, а філософія управління людьми, заснована на взаємоповазі, прозорості й розвитку. Сильний HR-бренд об'єднує колектив, підсилює корпоративну культуру, формує емоційний зв'язок між працівником і компанією, створюючи середовище, у якому люди не лише працюють, а й відчують себе частиною великої місії гостинності.

Використання HR-аналітики та цифрових технологій

Інноваційні цифрові рішення дають можливість HR-службі готелю чи ресторану діяти більш системно, швидко й точно. HR-аналітика — це процес збору, обробки й

аналізу даних про персонал для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Вона допомагає передбачати ризики плинності кадрів, оцінювати ефективність навчання, визначати оптимальну чисельність персоналу в різні сезони. Серед сучасних HR-технологій, що використовуються у сфері гостинності, варто відзначити:

ATS (Applicant Tracking System) — система управління рекрутингом. Вона автоматизує процес пошуку і відбору персоналу: збір резюме, фільтрацію кандидатів, планування співбесід. У великих готельних мережах ATS дозволяє швидко обробляти сотні заявок і зменшувати людський фактор при відборі.

CRM (Customer Relationship Management) — система, що допомагає управляти взаєминами не лише з клієнтами, а й з внутрішніми клієнтами — працівниками. HR-відділ може використовувати CRM для моніторингу запитів персоналу, збору зворотного зв'язку, управління внутрішніми комунікаціями.

HRIS (Human Resources Information System) — інтегрована інформаційна система, яка поєднує всі функції HR: облік кадрів, розрахунок заробітної плати, графіки змін, оцінювання результативності, навчання та розвиток. Така система дозволяє підвищити прозорість управління персоналом і спростити взаємодію між HR-відділом та іншими підрозділами.

Окремий напрям розвитку — **People Analytics**, що передбачає використання великих даних (Big Data) і штучного інтелекту для прогнозування поведінки працівників, визначення потенціалу та ризиків вигорання. Наприклад, система може проаналізувати показники запізень, задоволеність роботою, частоту змін і виявити групи ризику.

Управління знаннями, корпоративне навчання та e-learning-платформи

У сфері гостинності знання персоналу швидко застарівають через постійні зміни у технологіях обслуговування, тенденціях кулінарії, стандартах сервісу. Тому управління знаннями (Knowledge Management) є стратегічною функцією HR. Воно полягає у системному збиранні, збереженні, поширенні й оновленні досвіду, накопиченого в організації.

Корпоративне навчання у готелях і ресторанах реалізується через:

- наставництво й коучинг (передавання досвіду від старших співробітників);
- внутрішні тренінги з сервісу, етикету, продажів, психології гостя;
- професійні майстер-класи, стажування, конкурси майстерності;
- впровадження e-learning-платформ, які дають можливість працівникам навчатися у зручному форматі, у будь-який час і на будь-якому пристрої.

Сучасні платформи дозволяють створювати персональні освітні траєкторії, проводити тестування, формувати рейтинги, відстежувати прогрес. Елементи гейміфікації (нагороди, бали, рівні) підвищують зацікавленість у навчанні. У результаті формується культура безперервного розвитку, що позитивно впливає на якість сервісу та задоволеність гостей.

Тренди розвитку HR-функції

Розвиток HR у сфері гостинності визначається глобальними тенденціями управління людьми. Серед ключових напрямів:

- **Гнучке управління (Agile HR)** — відхід від жорстких ієрархій, впровадження кросфункціональних команд, швидка адаптація до змін, орієнтація на результат і клієнта.
- **Wellbeing** — турбота про фізичне, емоційне та ментальне здоров'я персоналу. У практиці готелів це реалізується через програми психологічної підтримки, організацію відпочинку, гнучкий графік, ергономічні робочі місця.
- **Diversity & Inclusion** — політика різноманітності й інклюзивності, що передбачає рівні можливості для всіх працівників незалежно від віку, статі, національності чи особливостей здоров'я. Для міжнародних готельних мереж це стає частиною брендової ідентичності.
- **Employee Experience** — підхід, орієнтований на створення позитивного досвіду працівника на всіх етапах його взаємодії з компанією – від рекрутингу до завершення співпраці.
- **Digital HR** — використання штучного інтелекту, чат-ботів, мобільних застосунків для автоматизації процесів комунікації, адаптації, навчання та оцінювання.

Таким чином, HR-менеджмент у сфері гостинності поступово перетворюється на стратегічного партнера бізнесу, який формує культуру інновацій, довіри та розвитку. Сильний HR-бренд, ефективне використання цифрових інструментів і увага до людського потенціалу створюють основу сталого успіху підприємства в умовах сучасної конкурентної економіки.

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.