

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти
сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 / ISO 9001:2015

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ЗАТВЕРДЖЕНО
вченою радою
(пост. п. 4 від 30.09.2021 р.)
Ректор
 А.А. Мазаракі



**HR-МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛІВ І
РЕСТОРАНІВ/
HR MANAGEMENT IN HOSPITALITY AND
RESTAURANT BUSINESS**

**ПРОГРАМА /
COURSE SUMMARY**

Київ 2021

***Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ
заборонено***

Автори : А.А. Мазаракі, д.е.н., професор
М.Г. Бойко, д.е.н., професор
Н.І. Ведмідь, д.е.н., професор
М.В. Босовська, д.е.н., професор

Програму та робочу програму обговорено та схвалено на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу «01» лютого 2021 р., протокол № 18

Рецензенти:

Мельниченко С.В., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи;
Рачкінда І.Б., менеджер з організації послуг розміщення
апарт-отелю «Senator Maidan», м. Київ

**HR-МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ
ПРОГРАМА**

освітній ступінь	магістр / master
галузь знань	24 Сфера обслуговування / Services
спеціальність	241 Готельно-ресторанна справа / Hotel and Restaurant Business
спеціалізація	Міжнародний готельний і ресторанный бізнес / International Hotel and Restaurant Business

Автори : **МАЗАРАКІ** Анатолій Антонович
БОЙКО Маргарита Григорівна
ВЕДМІДЬ Надія Іванівна
БОСОВСЬКА Мирослава Веліксівна

Редактор _____

Комп'ютерна верстка _____

Підп. до друку _____ . Формат 60x84/16. Папір письм.

Офс.друк. Ум.друк.арк. ____ Ум. Фарбо-відб. ____.

Обл.-вид. Арк. ____ . Тираж ____ пр. Зам. ____.

Видавничий центр КНТЕУ. Друкарня ВЦ КНТЕУ
02156, Київ-156, вул. Кіото, 19.

ВСТУП

Дисципліна «HR-менеджмент готелів і ресторанів» займає вагоме місце у навчальному плані підготовки здобувачів освітнього ступеня «магістр» за освітньою програмою «Міжнародний готельний і ресторанний бізнес» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа».

Дисципліна формує у студентів фахові компетентності та забезпечує досягнення програмних результатів навчання. Вона надає можливість сформувати у майбутніх фахівців знання, вміння, професійний світогляд у сфері HR-менеджменту готелів і ресторанів та здатність організовувати та мотивувати персонал досягати спільної мети, працювати в команді, розвинути системне управлінське мислення в умовах інтернаціоналізації господарської діяльності з урахуванням галузевої специфіки та особливостей управлінської праці у готельному і ресторанному бізнесі. Дисципліна забезпечує формування компетентностей щодо здатності до ефективного використання та розвитку людських ресурсів в готелях і ресторанах та розвиток вмінь створювати та організовувати ефективні організаційні комунікації, що дозволяє фахівцям вирішувати професійні та наукові завдання в господарській діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу в умовах глобалізації та інтернаціоналізації, з фокусуванням на міждисциплінарних взаємозв'язках сфери міжнародної діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу.

Програма дисципліни включає наступні розділи:

Вступ

1. Мета, завдання та результати вивчення дисципліни (компетентності), її місце в освітньому процесі.

2. Зміст дисципліни.

5. Список рекомендованих джерел.

1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ (КОМПЕТЕНТНОСТІ), ЇЇ МІСЦЕ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

Метою вивчення дисципліни «HR-менеджмент готелів і ресторанів» є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань і практичних умінь у сфері HR-менеджменту готелів і ресторанів, здобуття навичок управління персоналом фронт – та бек-офісу, кадровими процесами та впровадження сучасних концепцій, технологій, методів та прийомів HR-менеджменту в міжнародному готельному і ресторанному бізнесі.

Предметом дисципліни є фундаментальні основи HR-менеджменту, методичні та прикладні основи їх імплементації в міжнародному готельному і ресторанному бізнесі.

Навчальна дисципліна дозволяє підготувати висококваліфікованих фахівців, які здатні ідентифікувати та вирішувати складні управлінські

проблеми у сфері HR-менеджменту з урахуванням специфіки функціонування суб'єктів міжнародного готельного та ресторанного бізнесу.

Завданнями вивчення дисципліни «HR-менеджмент готелів і ресторанів» є засвоєння студентами основних теоретичних знань та набуття практичних навичок з питань:

- сутності HR-менеджменту та змісту його основних категорій і понять;
- характеристик та структури персоналу, його ролі у системі HR-менеджменту міжнародного готельного та ресторанного бізнесу;
- формування, організування діяльності та функцій служб HR-менеджменту;
- процесів та методів планування персоналу готелів і ресторанів;
- сутності та технологій наймання та адаптації персоналу готелів і ресторанів;
- підходів та методик оцінювання фахових компетентностей персоналу готелів і ресторанів;
- реалізації кадрової логістики персоналу готелів і ресторанів;
- технологій розвитку фахових компетентностей персоналу готелів і ресторанів;
- особливостей управління організаційною поведінкою та змісту командного HR-менеджменту готелів і ресторанів;
- оцінювання ефективності HR-менеджменту готелів і ресторанів;

За результатами вивчення дисципліни студент набуде професійних навичок у контексті :

- застосовувати теоретичні положення та принципи HR-менеджменту в практиці управління міжнародними готелями і ресторанами;
- забезпечувати реалізацію функцій та процесів HR-менеджменту, забезпечувати дієвість служби управління персоналом; застосовувати технології управління персоналом;
- здійснювати планування персоналу, формувати штат працівників та визначати основні вимоги до працівників від посади, організаційних цілей та ролі персоналу в їх реалізації;
- забезпечувати формування та реалізацію HR-політику та HR-стратегію готелів і ресторанів;
- застосовувати сучасні технології та методи набору, наймання, адаптації персоналу готелів і ресторанів;
- здійснювати об'єктивне та своєчасне оцінювання та мотивування персоналу готелів і ресторанів;
- приймати рішення щодо розвитку фахових компетентностей персоналу готелів і ресторанів, забезпечувати результативність управління кар'єрою;
- управляти організаційною поведінкою персоналу готелів і ресторанів;
- застосовувати інноваційні методи оцінювання результативності HR-менеджменту готелів і ресторанів; обґрунтовувати напрями підвищення його ефективності менеджменту.

Місце в освітньому процесі. Дисципліна «HR-менеджмент готелів і ресторанів» базується на знаннях дисциплін: «Менеджмент готелів і ресторанів», «Готельна справа», «Ресторанна справа», «Економіка готелів і ресторанів», «Стратегічний маркетинг в готельному і ресторанному бізнесі».

Знання, отримані під час вивчення дисципліни, сприятимуть засвоєнню професійно орієнтованих дисциплін, підготовці наукових статей та здійсненню досліджень у процесі підготовки випускових кваліфікаційних робіт та проектів.

Дисципліна «HR-менеджмент готелів і ресторанів», як основна компонента освітньої програми, забезпечує оволодіння студентами загальними та фаховими компетентностями і досягнення ними програмних результатів навчання за відповідними освітньо-професійними програмами:

«Міжнародний готельний і ресторанний бізнес» (ОС магістр)

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
<i>ЗК1.</i>	<i>Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)</i>	<i>2,3,4, 9,10</i>
<i>ЗК2</i>	<i>Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел</i>	<i>3, 5-9,11</i>
<i>ЗК3</i>	<i>Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей</i>	<i>3, 6-9</i>
<i>ЗК 4</i>	<i>Здатність працювати в команді</i>	<i>2-3, 10</i>
<i>ЗК 5</i>	<i>Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології</i>	<i>3, 6-8</i>
<i>ЗК 6</i>	<i>Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні</i>	<i>3-5</i>
<i>ЗК 7</i>	<i>Здатність приймати обґрунтовані рішення</i>	<i>6-9,11</i>
<i>ЗК8</i>	<i>Здатність працювати в міжнародному контексті</i>	<i>1-3,10</i>
<i>Спеціальні компетентності за освітньою програмою</i>		
<i>СК1</i>	<i>Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій, використовувати міждисциплінарні дослідження аналізу стану розвитку глобальних та локальних ринків готельних та ресторанних послуг для розв'язання складних задач розвитку готельного і ресторанного бізнесу, зокрема у міжнародному середовищі</i>	<i>1,3, 5-9,11</i>
<i>СК 2</i>	<i>Здатність систематизувати та синтезувати інформацію для врахування крос-культурних особливостей функціонування суб'єктів</i>	<i>1,2,3,10</i>

	<i>готельного та ресторанного бізнесу, зокрема у міжнародному середовищі</i>	
СК3	<i>Здатність планувати та здійснювати ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу, зокрема у міжнародному середовищі</i>	6,7,11
СК4	<i>Здатність створювати і впроваджувати продуктові, сервісні, організаційні, соціальні, управлінські, інфраструктурні, маркетингові інновації у господарську діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, зокрема у міжнародному середовищі</i>	2, 6-11
СК5	<i>Здатність забезпечувати ефективну сервісну, комерційну, виробничу, маркетингову, економічну діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу</i>	6-7
СК6	<i>Здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами, зокрема з урахуванням національних особливостей</i>	6-11
СК7	<i>Здатність до підприємницької діяльності, зокрема у міжнародному середовищі</i>	2-7
СК9	<i>Здатність забезпечувати якість обслуговування споживачів готельних та ресторанних послуг</i>	7,10
СК10	<i>Здатність застосовувати принципи соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.</i>	9,10
СК11	<i>Здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання інноваційних технологій у сфері готельного та ресторанного бізнесу.</i>	6-8, 10-11
СК12	<i>Здатність інтегрувати знання та розв'язувати складні задачі готельно-ресторанної справи у мультидисциплінарних контекстах, у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації.</i>	1
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
РН1	<i>Розробляти і приймати ефективні рішення з питань розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики, забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу.</i>	1,4
РН2	<i>Вільно спілкуватись усно і письмово українською та англійською мовами при обговоренні</i>	6-8, 10-11

	<i>професійних питань, досліджень та інновацій в сфері готельно-ресторанного бізнесу</i>	
<i>PH3</i>	<i>Розробляти, впроваджувати та застосовувати сучасні методи оцінювання ефективності впровадження інновацій в готельно-ресторанному бізнесі</i>	<i>7,8,11</i>
<i>PH4</i>	<i>Здійснювати моніторинг кон'юнктури ринку готельних та ресторанних послуг</i>	<i>1,3-5</i>
<i>PH5</i>	<i>Оцінювати нові ринкові можливості, формулювати бізнес-ідеї та розробляти маркетингові заходи з за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень</i>	<i>1,3-5</i>
<i>PH6</i>	<i>Відшукувати необхідні дані в науковій літературі, базах даних та інших джерелах, аналізувати та оцінювати ці дані, систематизувати й упорядковувати інформацію для вирішення комплексних задач професійної діяльності</i>	<i>1,3, 5-9,11</i>
<i>PH7</i>	<i>Досліджувати моделі розвитку міжнародних та національних готельних і ресторанних мереж (корпорацій)</i>	<i>3, 4, 7</i>
<i>PH8</i>	<i>Ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.</i>	<i>1-4</i>
<i>PH9</i>	<i>Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання задач управління основними та допоміжними бізнес-процесами суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу</i>	<i>3, 5-11</i>
<i>PH11</i>	<i>Здійснювати дослідження та/або провадити інноваційну діяльність з метою отримання нових знань та створення нових технологій та видів послуг (продукції) в сфері готельно-ресторанного бізнесу та в ширших мультидисциплінарних контекстах</i>	<i>6-11</i>
<i>PH12</i>	<i>Зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються</i>	<i>6-11</i>

2. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Ринок праці, його значення в умовах глобалізації 4.0. Потреби, можливості і потенціал людини в епоху четвертої промислової революції.

Зміст та відмінності понять «трудові ресурси», «людські ресурси» («Human resources»), «робоча сила», «людський капітал», «трудовий потенціал», «персонал», «кадри»: управлінський аспект.

Управління персоналом (HR-Management) як специфічна функція менеджменту. HR-менеджмент як наука та сфера професійної діяльності. Мета, предмет, задачі, зміст, принципи HR-менеджменту. Роль та значення HR-менеджменту. Специфіка HR-менеджменту у міжнародних готелях і ресторанах.

Етапи еволюції парадигм HR-менеджменту: економічна (наукове управління), органічна (людських відносин, контракції індивідуальної відповідальності), гуманістична (командного менеджменту). Генеза теорій і концепцій управління персоналом та HR-менеджменту: теорія наукової організації праці Ф. Тейлора; теорія людських відносин Е. Мейо, Ф. Мак-Грегора та ін.; теорія біхевіоризму Б. Скіннера, Г. Саймона; теорія обміну Дж. Хоманса та К. Дойча; теорія символічного інтеракціонізму; теорія аналізу Е. Берна; теорія взаємних очікувань Р. Мертона; теорія групового навчання Л. Арджіріса; теорія стресового балансу Р. Блейка та Дж. Мутона; теорія ролей М. Ослона; теорія комунікацій Н. Лумана, П. Бурдьє; Сучасні концепції і теорії управління персоналом: гуманістично-психологічна теорія К. Роджерса; психодинамічна теорія Е. Фромма, Г. Саллівана; теорія цінностей М. Трейсі, Ф. Вірсем; теорія знань Б. Когута; теорія ключових компетентностей З. Прахалада та Г. Хемела; теорія атракції; когнітивний підхід Фр. Хайдера. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами», «управління людиною», «HR-менеджменту».

Ринок праці у сфері готельного та ресторанного бізнесу. Персонал готелів і ресторанів: підходи до визначення, категорії працівників, вимоги. Роль персоналу в розробці та організації збуту готельного продукту (ресторанних послуг), забезпеченні сервісу, досягненні цілей та підвищенні конкурентоспроможності готелів і ресторанів.

Підходи до HR-менеджменту: процесний, системний, ситуаційний. Системний підхід до HR-менеджменту готелів і ресторанів. Основні елементи (HR-процеси) системи управління персоналом готелів і ресторанів та їх функції. Загальна модель HR-менеджменту. Керівництво персоналом та робота з кадрами. Організаційне проектування системи HR-менеджменту. Принципи побудови ефективної системи управління персоналом в

міжнародних готелях і ресторанах. Кадрове, інформаційно-технічне, нормативно-методичне та правове забезпечення системи HR-Management. Особливості систем HR-менеджменту в США, Японії та країнах Західної Європи.

Список рекомендованих джерел

основний: 11, 13, 16, 17

додатковий: 19, 22, 24, 34, 35, 37, 39, 40, 41, 46, 48, 49, 52, 53, 54, 55, 59

інтернет-ресурси: 5-9; 12, 13, 28-31

ТЕМА 2. ПЕРСОНАЛ У СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Особистість як об'єкт і суб'єкт управління. Персонал як об'єкт і суб'єкт HR-менеджменту готелів і ресторанів. Персонал як об'єкт і суб'єкт менеджменту у міжнародному готельному та ресторанному бізнесі

Структура та характеристика персоналу: організаційна, функціональна, штатна, компетентно-правова, соціальна, рольова.

Основні кількісні характеристики персоналу організації: чисельність, структура в статичності та динаміці. Чисельність персоналу: нормативна (планова) і спискова (фактична). Категорії працівників у складі спискової чисельності. Несписковий склад працівників.

Якісні характеристики персоналу. Характеристика персоналу за службами та підрозділами; за участю в процесі обслуговування (фронт-офіс, бек-офіс). Характеристика персоналу за характером виконуваних функцій, за функціонально-управлінськими обов'язками, за категоріями, за тривалістю відносин.

HR-аналітика готелів та ресторанів: сутність, зміст, особливості використання в HR-менеджменті. HR-аналітика суб'єкта міжнародного бізнесу.

Поняття посади, професії, кваліфікації. Профілі посад у сфері готельного та ресторанного бізнесу. Класифікація професій в готелях і ресторанах за Національним класифікатором професій. Сучасні професії у готелях і ресторанах: їх функції, обов'язки, кваліфікаційні вимоги до них, доцільність введення до штатного розкладу залежно від типу, концепції. Фактори, що визначають кваліфікацію працівника. Коефіцієнт кваліфікації. Професійна придатність. Професійна компетентність як вимір кваліфікації персоналу готелів і ресторанів та її види : функціональна; інтелектуальна; ситуаційна; часова; соціальна. Зміст інтегральних, загальних та фахових компетентностей персоналу готелів і ресторанів.

Бренд працедавця (готельної мережі) і стандарти відбору персоналу на основі компетенцій.

Соціальна структура персоналу готелів і ресторанів (статична та аналітична). Вікова структура персоналу. Структура персоналу за стажем

роботи: загальним та в даній організації. Структура персоналу за рівнем освіти.

Характеристика персоналу за творчими, поведінковими та комунікаційними ознаками.

Особливості та роль персоналу в досягненні ефективності роботи та підвищенні якості послуг готелів і ресторанів. Характеристика основних факторів, що визначають підвищену увагу менеджменту до HR-менеджменту в сфері гостинності.

Список рекомендованих джерел

основний: 11, 12, 13, 16, 17

додатковий: 19, 20, 22, 24,34,35, 37, 39, 40, 41, 46, 48, 49, 52, 53-55,61, 64

Інтернет-ресурси: 1, 2, 3, 4, 6, 7-10, 13, 14-15; 16, 31

ТЕМА 3. ОРГАНІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ СЛУЖБ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Призначення, роль та місце служби HR-менеджменту (управління персоналом) в готелях і ресторанах. Еволюція служб управління персоналом. Тренди розвитку служби HR-менеджменту в міжнародних готелях і ресторанах. Статус, організаційний дизайн, функції, принципи та відповідальність служби HR-менеджменту готелів і ресторанів.

Менеджер з персоналу (HR-Manager): функції в готелях і ресторанах, розподіл повноважень між працівниками служби управління персоналом. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу. Карта знань HR-Manager в готелях і ресторанах. Модель компетенцій HR-Manager та сфери його компетенцій. Професійні ролі HR-Manager: стратег, керівник служби, технолог, інноватор, виконавець, консультант.

Кадрове адміністрування та кадрове діловодство. Особливості кадрового адміністрування та кадрового діловодства в міжнародному готельному та ресторанному бізнесі. Характеристика основних документів, де регламентуються HR-процеси: філософія управління та концепція; правила внутрішнього трудового розпорядку; колективний договір; статут; штатний розклад; положення про оплату та преміювання праці; положення про підрозділ; посадова інструкція; контракт співробітника; положення про атестацію персоналу; договір про матеріальну відповідальність; угода про конфіденційність.

Організаційно-розпорядчі документи HR-служби. Накази з кадрових питань. Порядок ведення та зберігання трудових книжок, особових справ.

Організація обліку та звітності з персоналу. Обробка та зберігання інформації. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в готелях і ресторанах.

Інформаційне та технічне забезпечення служби управління персоналом. IT-програми та автоматизовані спеціалізовані модулі з управління

персоналом в готелях та ресторанах.

Список рекомендованих джерел

основний: 11, 13, 14, 16, 17

додатковий: 20, 22, 24, 29-31, 34-37, 39, -41, 46, 48, 49, 51, 54, -55, 56, 59, 62, 66

Інтернет-ресурси: 1, 2, 3, 4, 6, 7-10, 13, 16, 17-25; 27-31

ТЕМА 4. HR-ПОЛІТИКА ТА HR-СТРАТЕГІЯ

Поняття та принципи HR-політики. HR-політика готелів і ресторанів: зміст, значення, цілі, завдання, напрями реалізації. Чинники, що визначають HR-політику готелів і ресторанів. Характеристика типів HR-політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна. Порівняльна характеристика закритої та відкритої HR-політики. Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства та HR-політики. Етапи проектування HR-політики: нормування, планування, моніторинг (аудит). Інструментарій кадрового аудиту.

Сутність HR-стратегії. Основні типи HR-стратегій. Взаємозв'язок стратегії розвитку готелю (ресторану), HR-політики та HR-стратегії. Особливості HR-стратегій готелів і ресторанів.

Процес розроблення та реалізації HR-стратегій. HR-менеджмент на стадіях життєвого циклу готелів та ресторанів. Прогнозування в роботі з персоналом як основа HR-стратегії.

Особливості HR-політики та HR-стратегій у міжнародному готельному та ресторанному бізнесі.

Список рекомендованих джерел

основний: 12, 14, 16

додатковий: 19, 21, 24, 26, 29-31, 32, 34-37, 39, -41, 46, 49, 50, 52--57, 61-63

Інтернет-ресурси: 4, 6, 7-10, 13, 16-25, 27-31

РОЗДІЛ II. МЕТОДОЛОГІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Сутність та зміст планування персоналу з урахуванням факторів сезонності функціонування, типу та категорії готелю, концепції та формату

діяльності ресторану, асортиментним портфелем продукції крафтового виробництва.

Цілі та завдання, принципи планування персоналу готелів і ресторанів. Види планування персоналу. Стратегічне, тактичне та оперативне планування персоналу. Модель «робочого місця». Оперативний план роботи з персоналом. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

Поняття маркетингу персоналу та його функції. Елементи маркетингу персоналу.

Розроблення штатного розкладу та основних кваліфікаційних характеристик персоналу. Посадова інструкція: вимоги до її оформлення.

Кваліфікаційні вимоги до персоналу готелю (освіта, досвід, особисті якості, фізичні якості): директор (управитель) готелю, керівник департаменту бронювання, приймання та розміщення (рецепшен), фахівець з приймання і розміщення гостей (менеджер, адміністратор), агент з бронювання (порт'є), касир, швейцар; керівник департаменту хаускіпінгу (хаускіпінг-менеджер), старша покоївка, покоївка; гест-релейшн-менеджер, інспектор (аудитор) номерного фонду, консьєрж, посильний (гест-релейшн); менеджер рум-сервісу, офіціант з рум-сервісу, офіціант міні-бару; менеджер СПА-центру, фітнес-менеджер, косметолог, масажист, банщик, тренер; менеджер спортивно-оздоровчого сервісу, майстер-перукар, майстер манікюру; менеджер анімаційної служби, аніматор, дитячий аніматор, звукорежисер, ведучий, няня, співробітник пляжу та басейну, рятувальник; завідувач пральні, завідувач хімчистки, адміністратор з прийому та видачі одягу, прачка (побутовий сервіс); менеджери, продавці (торгівля).

Кваліфікаційні вимоги до персоналу ресторану (освіта, досвід, особисті якості, фізичні якості): директор з ресторанного сервісу готелю (головний менеджер Food and Beverage), директор (управитель) ресторану, бренд-шеф, шеф-повар су-шеф (за окремими процесами), повари, кондитери, мийники кухонного посуду; головний адміністратор, менеджер з обслуговування (метродотель), черговий адміністратор залу (менеджер), хостес, старший офіціант, офіціант, прибиральник залів, мийник столового посуду та приборів; менеджер з обслуговування конгрес-заходів, прийомів, банкетів, офіціант з обслуговування прийомів і банкетів; сомельє баристо; бармен.

Етапи планування персоналу. Характеристика факторів, що впливають на формування потреби у персоналі. Різновиди потреб у персоналі: загальні та додаткові; якісні та кількісні. Технології та прийоми визначення потреб готелів і ресторанів у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Оптимальна чисельність працівників та управлінського персоналу, готелів та ресторанів. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел задоволення майбутніх потреб у персоналі.

Список рекомендованих джерел

основний: 3, 7, 8, 13, 15, 17

додатковий: 20, 22, 32, 34, 35, 37, 39-41, 48, 50-55, 57, 59, 62, 64

Інтернет-ресурси: 2, 5-13, 16, 26-31

ТЕМА 6. НАЙМАННЯ ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Сутність та етапи комплектування штату готелів і ресторанів. Зміст та принципи процесу наймання персоналу в HR-менеджмент: планування потреби, набір (залучення, вербовка), відбір, обговорення умов та укладання трудового контракту кандидата. Фактори, що впливають на процес комплектування штату. Особливості наймання персоналу у міжнародному готельному та ресторанному бізнесі.

Процедура набору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Внутрішні та зовнішні джерела комплектування: переваги та недоліки. Альтернативні та комбіновані форми набору персоналу. Активні і пасивні методи залучення персоналу. Особливості підбору персоналу в готелях і ресторанах. Нестандартні джерела залучення персоналу. Бази даних (HeadHunter) кваліфікованих кандидатів на роботу. Принципи та технології хедхантингу. Нетворкінг та френдінг як технології набору працівників. HR-аутсорсінг. Рекрутинг в готелях і ресторанах. Аутстаффінг. Краудстаффінг. Фріланс. Лізинг персоналу. Інтерим-менеджмент в управлінні персоналом. HR-брендинг в наборі персоналу.

Процедура та етапи відбору персоналу на вакантні посади. Профіль особистості. Кваліфікаційна карта. Визначення вимог до кандидатів, роль професіограм. Резюме кандидата: структура та зміст, вимоги до розроблення.

Критерії відбору працівників: формальні, соціальні, професійно-кваліфікаційні. Етапи відбору. Первинний відбір (аналізування анкет, резюме). Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Довідки, рекомендації та інформація про кандидата. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління готелем і рестораном. Співбесіда. Види та технології проведення співбесід: цільова (оцінка інтелекту, професійності, причин звільнення тощо); спеціалізований аналіз анкет, біографій (графологічна експертиза, фізіогномічна експертиза); тестування; групові методи відбору (групові дискусії, ділові ігри, вправи на рішення проблем і аналіз конкретних ситуацій, рольові ігри); практичні випробування кандидатів; експертиза. Нетрадиційні методи відбору персоналу («детектор брехні»). Співбесіда з керівником підрозділу та підприємства.

Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх співставлення. Випробування. Центри оцінювання персоналу (assessment centre). Рішення про наймання. Трудовий договір та контракт.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота: сутність, завдання, принципи. Форми професійної орієнтації. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Етапи процесу профорієнтації та їх зміст. Аспекти професійної орієнтації: програмно-цільовий, психолого-педагогічний та медико-біологічний.

Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна та ін. Виробнича та позавиробнича адаптація. Первинна та вторинна адаптація. Принципи та умови успішної адаптації. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Управління адаптацією: структурне закріплення функції адаптації, технологія адаптації, інформаційне забезпечення процесу адаптації. Адаптація персоналу персоналу за категоріями посад. Керівна і виховна роль керівника та HR-менеджера в процесі адаптації. Методи та прийоми адаптації: інструктаж, наставництво, неформальне супроводження; Secondment; Buddying; E-learning; Job Shadowing. Результати адаптації: прогресивні та регресивні.

Список рекомендованих джерел

основний: 1-4, 7-8, 10, 12, 15, 17

додатковий: 22, 24, 26, 27, 31, 35, 37, 39-41, 42,46, 49-55, 56, 58, 61-64

Інтернет-ресурси: 1-2, 5-13, 16, 26-31

ТЕМА 7. ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Сутність, завдання та роль оцінювання персоналу в HR-менеджменті готелів і ресторанів. Предмет та цілі оцінювання персоналу.

Види та зміст фахових компетентностей персоналу готелів і ресторанів: виробничо-технологічні, організаційні, управлінські, сервісні, проектні. Моделі оцінювання фахівців готелю. Моделі оцінювання фахівців ресторану. Сфери компетентності фахівців сфери гостинності.

Принципи ефективного оцінювання фахових компетентностей працівників. Функції оцінювання. Види оцінювання персоналу. Ділове оцінювання персоналу та оцінювання результатів діяльності. Якісні, кількісні та комбіновані методи оцінювання працівників готелів і ресторанів; індивідуальні та групові методики оцінювання персоналу.

Критерії та різновиди ділового оцінювання управлінського персоналу: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності. Комплексні системи оцінювання працівників.

Оцінювання фахових компетентностей працівників різних категорій посад персоналу, виробничого персоналу, управлінського персоналу. Професійно-кваліфікаційний рівень працівника. Основні критерії оцінювання фахівців та професіоналів у готелях і ресторанах: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання операційних працівників: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання регламентів роботи, внутрішніх стандартів, правил техніки безпеки тощо.

Підходи до оцінювання персоналу: оцінювання компетентностей та оцінювання результативності. Традиційні та нетрадиційні методи та системи оцінювання, їх зміст, переваги та недоліки. Інноваційні методи та технології комплексного оцінювання персоналу готелів і ресторанів: управління за цілями, управління результативністю, система «360 градусів», Ассесмент-центр, атестація. Альтернативні методи оцінювання персоналу: рейтингові методи, матричні методи, психологічні методи; онлайн-оцінка, метод виконання завдань, інтегральний підхід К.Уілберга та ін.

Атестація персоналу готелів і ресторанів: сутність та види. Цілі атестації. Мета діяльності та функції атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Фактори, що впливають на атестацію. Використання результатів атестації персоналу.

Особливості оцінювання персоналу у міжнародному готельному та ресторанному бізнесі.

Список рекомендованих джерел

основний: 2, 4, 5, 6, 12, 14, 17

додатковий: 20, 21, 23, 26, 27, 33, 38-41, 45, 48, 49-56, 59, 60-62, 64, 66

Інтернет-ресурси: 1-2, 5-13, 16, 26-31

ТЕМА 8. КАДРОВА ЛОГІСТИКА ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Сутність та місце кадрової логістики в HR-менеджменті готелів і ресторанів. Частка експатів та громадян України на посадах топ-менеджменту у сфері гостинності. Процес розстановки персоналу: планування службової кар'єри, управління рухом персоналу, управління діловою кар'єрою.

Поняття руху персоналу та мобільності персоналу. Управління мобільністю персоналу в готелях і ресторанах. Професійно-посадове просування персоналу, планування та підготовка кадрового резерву в готелях і ресторанах. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій. Пониження і звільнення персоналу.

Вивільнення персоналу: сутність, методи, форми. Види звільнень. Управління звільненням персоналу (HR offboarding). Процедура звільнення.

Скорочення персоналу. Правила та форми ефективного скорочення штату. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Аутплейсмент. Райтсайзинг.

Плинність персоналу: сутність та види (абсолютна та пасивна). Причини та фактори плинності персоналу у готелях і ресторанах. Показники плинності (руху) персоналу. Управління плинністю персоналу в готелях і ресторанах. Напрями зниження плинності персоналу.

Поняття службової кар'єри та професійного зростання. Фази службового шляху працівника (закон С. Паркінсона). Етапи розвитку персоналу за віком. Управління службовою кар'єрою персоналу. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Види кар'єри: внутрішньоорганізаційна, міжорганізаційна, спеціалізована, неспеціалізована. Моделі кар'єри на основі потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації: «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя». Фактори, що визначають спрямованість та швидкість кар'єри. Зв'язок управління кар'єрою з підвищенням доходності готелів і ресторанів.

Список рекомендованих джерел

основний: 1-4, 7-8, 10, 12, 15, 17

додатковий: 23, 24, 26, 27, 31, 35, 37, 39-41, 42,46, 49-55, 56, 58, 61-64

Інтернет-ресурси: 1-2, 5-13, 16, 26-31

ТЕМА 9. РОЗВИТОК ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність, цілі, завдання та складові професійного розвитку персоналу готелів і ресторанів. Визначення та оцінка потреби в професійному розвитку. Програми та плани розвитку персоналу. Первинна професійна підготовка та навчання; професійна орієнтація та адаптація; перепідготовка та підвищення кваліфікації; післявузівська та додаткова освіта; стажування; оцінка результатів діяльності; управління службовим просуванням (діловою кар'єрою). Зміст понять «самоосвіта», «самоменеджмент», «саморозвиток».

Концепції управління розвитком персоналу: концепція управління персоналом (HRIS – HR Information System); навчання протягом життя; управління талантами (TMS – Talent Management System); управління знаннями; управління за цілями.

Роль освіти на навчання в розвитку персоналу готелів і ресторанів. Навчання персоналу: на робочому місці, поза робочим місцем. Процес організування професійного навчання. Методи та технології навчання персоналу на робочому місці (on the job training): наставництво, копіювання, інструктаж, делегування, стажування, ротація, вирішення ускладнюючих завдань; ділові ігри, рольові ігри, моделювання рольової поведінки, тренінги сенситивності, крос-тренінги, спеціалізовані тренінги, он-лайн-тренінги, групова динаміка, спеціальні завдання, баскет-метод, менторство. Коучинг в

готелях і ресторанах. Методи та технології навчання персоналу поза робочим місцем (off the job training): конференція, воркшоп, зовнішні тренінги, лекції, вебінари та форми дистанційного навчання, ділові та рольові ігри, модерація, робочі групи, самостійне навчання. Основні вимоги, що забезпечують ефективність навчання персоналу: мотивація до навчання; сприятливий психологічний клімат у колективі; врахування особистих якостей; послідовність етапів навчання.

Прикладні концепції та системи управління розвитком персоналу в міжнародних мережах: розвиток талантів та конкурентоспроможна компенсація (готельна мережа «Hilton»); безперервне систематизоване та стандартизоване навчання (готельна мережа «HYATT»); система «результативна робота та довготривале співробітництво» (готельна мережа «Ramada»); лояльності персоналу (готельний оператор «Accor»); «від рядового співробітника до директора» (компанія «Макдональдз»); система «команда-кар'єра-соціальний захист» (мережа кав'ярень «Starbucks»); персональні програми розвитку (мережа ресторанів «KFC») та ін.

Самоменеджмент. Сутність, зміст і принципи самоменеджменту у готелях і ресторанах. Процес самоменеджменту. Підходи та технології до планування робочого часу менеджера: метод «Дельфі» щоденник часу, принцип Парето. Раціональна організація робочого місця менеджера. АРМ менеджера. Оцінка ефективності роботи менеджера: економічний та соціальний ефект, показники та критерії; якісні та кількісні показники. Правила забезпечення ефективності роботи менеджера.

Таймменеджмент: поняття, мета, переваги, принципи, можливості. Процеси тайм-менеджменту: постановка цілей; планування; прийняття рішень по конкретним справам; організація та реалізація; перевірка результатів та самоконтроль; інформація та комунікації. Підходи, методи та методики організації процесів тайм-менеджменту: метод «Альпи», SMART-технології, ABC-аналіз, принцип Ейзенхауера, технології досягнення результатів, оптимізація витрат часу на основі пріоритету, стратегії відмов. самоконтроль, самомотивація. Поглиначі часу. Правила тайм-менеджменту в готелях і ресторанах. Корпоративний таймменеджмент

Список рекомендованих джерел

основний: 2, 4, 5, 6, 12, 14, 17, 18

додатковий: 21, 23, 26, 27, 28, 33, 38-41, 45, 48, 49-56, 59, 60-62, 64-66

Інтернет-ресурси: 1-2, 5-13, 16, 19-25; 26-31

ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА ТА КОМАНДНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Організаційна поведінка як об'єкт менеджменту та характеристика факторів, що її визначають. Концепції та теорії організаційної поведінки:

концепції організаційної поведінки Дж. Л. Гібсона, Дж. Іванцевича, Дж. Х. Доннеллі-мол., теорія біхевіоризму, концепція управління людськими ресурсами. Моделі організаційної поведінки. Методи діагностики організаційної поведінки. Методологія організаційної поведінки на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях.

Командний менеджмент. Група як соціальне утворення: сутність, ознаки, типи. Сутність, види, мета формування команди. Відмінність між командою і трудовим колективом. Командні ролі за М.Белбіном. Основні етапи командоутворення. Тімбілдинг. Ознаки ефективної команди. Правила роботи ефективної команди за Д.Мак-Грегором. Модель ідеальної команди. Фактори та умови, що впливають на результативність командної роботи. Команда як інструмент вирішення проблем в умовах невизначеності; як засіб реалізації компетентнісного підходу. Роль керівника в створенні команди. Команда як інструмент лідерства. Коворкінг в готелях і ресторанах.

Організаційна культура: поняття, завдання та функції. Рівні організаційної культури за Е.Шейном, її елементи. Артефакти в організаційній культурі. Цінності. Фактори, що визначають організаційну культуру готелів і ресторанів.

Корпоративна культура. Елементи корпоративної культури за І. Адісесом. Моделі корпоративної культури. Види корпоративних культур за Дж. Зонненфельдом. Характеристика типів корпоративної культури за ознакою цінностей (за У.Оучі); за класифікацією Блейка-Мутона; за С.Ханді; за А.Погорадзе. Формування та розвиток корпоративної культури готелів і ресторанів. Корпоративні стандарти.

Групова динаміка в готелях і ресторанах. Різновиди групових станів. Складові групової динаміки. Ефекти групової динаміки. Сутність, етапи та фактори згуртованості колективу готелів і ресторанів. Соціально-психологічний клімат колективу. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в готелях і ресторанах: анкетування, інтерв'ю, тестування (соціометричні методики, «кліматичне коло»). Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу.

Соціальний розвиток колективу. Соціальне прогнозування та соціальне планування. Соціальні гарантії. Соціальні програми. Соціальний аудит. Соціальна карта працівника. Гейміфікація в HR. Рефреймінг. Поняття та значення абсентеїзму. Презентеїзм.

Управління конфліктами та стресом в готелях та ресторанах. Розуміння стресу. Види стресів та їх причини. Реакції на стрес. Інвентаризація стресу. Методики та прийоми попередження стресу. Методики та прийоми діагностики стресу. Методики та прийоми управління стресом. Копінг-стратегії в управлінні стресом. Портрет стесостійкого фахівця готелю і ресторану.

Розуміння конфлікту. Причини, роль, наслідки конфліктів у готелях і ресторанах. Види конфліктів. Конфлікт як процес: конфліктна ситуація-інцидент-криза та розрив відносин-наслідки. Стратегії управління

конфліктами. Методики та прийоми виходу з конфліктної ситуації. Помилки та їх попередження у вирішенні конфліктних ситуацій в готелях і ресторанах: внутрішні конфлікти, конфлікти з гостями.

Список рекомендованих джерел

основний: 3, 11, 15, 16, 17

додатковий: 18, 20, 21-23, 25, 26, 28, 31, 34, , 37-41, 43, 44, 46, 47--52, 58, 59, 60-62, 65

Інтернет-ресурси: 1-3, 5-13, 16, 26-31

ТЕМА 11. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ HR- МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Поняття результативності в HR-менеджменті. Зміст ефективності, результативності та успішності HR-менеджменту. Підходи до визначення результативності менеджменту: цільовий, функціональний, поведінковий, мультиплікативний, композиційний. Принципи ефективного HR-менеджменту. Економічна та соціальна ефективність.

Характеристика основних критеріїв та показників оцінки ефективності HR-менеджменту готелів і ресторанів. Загальні та локальні показники ефективності. Витрати на персонал. Напрями розрахунку ефективності витрат на персонал. Комплексні системи оцінювання результативності праці персоналу. Результативність праці персоналу за категоріями посад.

Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: сутність та показники. Фактори, що впливають на результати праці управлінського персоналу. Матриця результативності праці управлінського персоналу.

Обґрунтування напрямів підвищення результативності та ефективності HR-менеджменту готелів і ресторанів.

Кадровий аудит: сутність, мета та результати. Завдання кадрового аудиту. Процес кадрового аудиту. Сутність кадрового консультування. Концепції кадрового консультування: за ресурсами, за процесом. Методи кадрового консультування: аналітичний, програмуєчий.

Список рекомендованих джерел

основний: 11, 14, 15, 16, 17

додатковий: 21-23, 25, 26, 28, 31, 34, , 37-41, 43, 47, 49-52, 58, 59, 60-62, 61-66

Інтернет-ресурси: 1-3, 5-13, 16, 18-25, 26-31

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Законодавчі та нормативні акти

1. Господарський кодекс України (із змінами та доповненнями) Редакція від 03.02.2021. // (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144)
2. Довідник кваліфікаційних характеристик професій. Наказ міністерства праці та соціальної політики України. № 336 від 29.12.2004. Видання 3. доповнене та доопрацьоване. Редакція від 22.09.2015.
3. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами від 16.11.2022 №2759-IX, ОВУ, 2022 р., N 98, ст. 6092). URL: https://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=94 (дата звернення 19.03.2023)
4. Класифікатор професій ДК 003-2010. Наказ Держспоживстандарту від 28.07.2010 р. № 327. Зі змінами Доступний з : http://www.ukrstat.gov.ua/klasf/nac_ks/op_dk003_2016.htm
5. Про освіту: Закон України. Зі змінами. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380 Доступний з : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
6. Про вищу освіту Закон України. Зі змінами. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37-38, ст.2004) Доступний з : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
7. Про зайнятість населення: Закон України. Зі змінами. . (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 24, ст.243) Доступний з : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
8. Про колективні договори і угоди: Закон України. Зі змінами. . (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 36, ст.361) Доступний з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
9. Про оплату праці: Закон України. Зі змінами. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121) Доступний з : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
10. Про порядок вирішення колективних трудових спорів: Закон України. Зі змінами. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, N 34, ст.227) Доступний з : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>

Основний

11. Андронко І.П. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: Підручник / І.Б. Андронко, О.М. Кравець, І.М. Писаревський - ХНУМГ, 2014, 431с.
12. Мазаракі А.А., Мельниченко С.В. та ін. HoReCa : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: у 3-х т. т.2 : Ресторани / за ред. А.А.Мазаракі; авт.: А.А.

- Мазаракі, С.В. Мельниченко та ін. – Київ : КНТЕУ, 2017. – 311 с.*
13. *Мазаракі А.А., Мельниченко С.В. та ін. HoReCa : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: у 3-х т. т.1 : Готелі / за ред. А.А.Мазаракі; авт.: А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко та ін. – Київ : КНТЕУ, 2017. – 411 с.*
14. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. –К.:Ліра-К, 2017., - 336 с.
15. Посилкіна О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. / О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, Г. В. Кубасова. – Х. : НФаУ, 2015. – 517 с.
16. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; 2-ге вид.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. — 666 с.
17. Robert L. Mathis, John H. Jackson. Human Resource Management, 13th Edition, US, University of Wyoming, 2017 – Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/33797590.pdf>
18. Ronald J. Burke, Julia Christensen Hughes. Handbook of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries . School of Business New York University, College of Business and Economics University of Guelph, Canada, 2016, 448 p.

Додатковий

19. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. – К.: Наш Формат, 2018, 304 с.
20. Босовська М. В., Бовш Л. А. Менторинг в HR-менеджменті готелю. Науковий часопис Хмельницького університету управління та права, «Університетські наукові записки». Спец. Випуск Туризм. 2021.
21. Босовська М.В., Ведмідь Н., Полтавська О. Теоретичні основи стимулювання персоналу суб'єктів готельного бізнесу// Ефективна економіка: електронне наук. вид. Дніпропетровськ. держ. аграрно-екон. ун-ту. – № 2. – 2019. – Режим доступу : www.economy.nauka.com.ua/ (фахове видання, Index Copernicus)
22. Балабанова Л.В. Управління персоналом: [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
23. Богатирьов А.М. Компетентнісний підхід щодо управління людськими ресурсами підприємства / А.М. Богатирьов, К.М. Столярська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 2. – С. 24-28.
24. Виноградський М.Б. Управління персоналом: [навчальний посібник] / М.Б. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – [2-ге видання]. – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 502 с.
25. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу; навч. посібник.-К.: КНЕУ, 2008.-312 с.
26. Менеджмент персоналу : навч. посібник / уклад. : О. В. Безпалько, А. Д.

- Бергер, Т. М. Березянюк, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигриненць ; за заг. ред. О. І. Драган. – Київ : МПП «ЛІНО», 2022. – 612 с.
27. Музиченко Г. В., Черненко Н. М. *Управлінські технології сучасного менеджера : навчальний посібник для слухачів міжнародного проєкту «Норвегія–Україна»* / Г. В. Музиченко, Н. М. Черненко. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – 138 с.
28. Мальська М. П., Пандяк І.Г. *Готельний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник.* - К.: Центр учбової літератури, 2014. - 472 с.
29. Мельниченко, С. В. *Менеджмент підприємства туристичної індустрії : навч.-методич. посібю для самот. вивчення дисципліни* / С. В. Мельниченко, Н. І. Ведмідь. – Київ : КНТЕУ, 2007. – 217с.
30. Мельниченко, С. В. *Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія* / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова. – Київ : КНТЕУ, 2015. – 263 с.
31. Мунін Г.Б. *Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / Під ред. М.М. Поплавського, О.О.Гаца; Авт колектив: Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, Х.Й.Роглев, С.І.Руденко.* – К. : Кондор, 2008. – 460с.
32. Нечаюк Н.І., Нечаюк Н.О. *Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. 3-є видання– навч. посіб.* / Н.І. Нечаюк, Н.О. Нечаюк. –ЦУЛ, 2019. – 344 с.
33. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. *Кадровий менеджмент: Навчальний посібник –Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. –210с.*
34. Руденко О. М. *Система і стратегія HR-менеджменту : навч.-метод. матеріали* / О. М. Руденко, М. М. Газізов. – К. : НАДУ, 2013. – 100 с.
35. Ткаченко А.М., Шляга О.В. *Менеджмент персоналу: Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей / Укл.: А. М. Ткаченко, О. В. Шляга.* – Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. – 475с.
36. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Босовська М. В., Полтавська О. В. *Управління якістю послуг готелів: методологія та практика: монографія* / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Босовська, О. В. Полтавська. – Київ : КНТЕУ, 2012. – 727 с.
37. *Управління персоналом: Практикум [Електронний ресурс] : навч. посібник* / В. М. Селютін, Л.М. Яцун.–Електрон. дані. –Х. : ХДУХТ, 2018. –1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см.
38. *Управління персоналом: навч. посіб./М.Д.Виноградський, С.В.Белова, А.М., Виноградська О.М–К.: Центр навчальної літератури, 2006. –504 с.*
39. *Управління персоналом : навчальний посібник* / [Ожиганова М. І., У67 Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпінєць В. В.] □ Вінниця : ВНТУ,2014. □ 188 с.
40. Роглев Х.Й. *Менеджмент готелю: економіко-організаційні аспекти : навч. посіб.* / Х. Й. Роглев, Г. Г. Левітас, Р. Г. Драпушко, В. В. Гарагонич ; під ред. Г.Б.Муніна. – Київ : Кондор, 2011. – 442 с.

41. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. - 360 с.
42. Чкан А. С. Самоменеджмент / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с.
43. Яцун Л. М. Управління персоналом : навч. посіб. / Л.М. Яцун, В.М.Селютін, О. В. Ольшанський. –Х. : ХДУХТ, 2013. –416 с.
44. Solomon M, Humler H. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets : Kindle Edition, 2016, – 192 p.
45. Edmund Heery and Mike Noon , Dictionary of Human Resource Management. – Oxford, Oxford University Press, 2008.
46. Dana V. Tesone. Handbook of Hospitality Human Resources Management (Handbooks of Hospitality Management), 2 edition; Butterworth-Heinemann Elsevier Ltd, Oxford, United Kingdom, 2012, 560 p.
47. Dennis Nickson Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries.- Butterworth-Heinemann Elsevier Ltd, Oxford, United Kingdom, 2012, 320 p.
48. Essays U.K. Importance Of Human Resources In The Hospitality Industry Tourism Essay. 2018. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/tourism/importance-of-human-resources-in-the-hospitaliy-industry-tourism-essay.php?vref=1>
49. Cherep A. Human resources management enterprise / A. Cherep, I.A. Guba // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 1. – С. 62-72.
50. George W.Bohlander Scott A.Snell. Principles of Human Resource Management 13 edition; Sixteenth International Edition, 2013, 807 p.
51. Kachanakova A. Practical application of selected theoretical knowledge in human resources management / A. Kachanakova, H. Urbancova // Економічний часопис-XXI. – 2015. – № 1-2(1). – С. 48-51.
52. Melvin R. Weber, Dori Finley Dennison. Strategic Hospitality Human Resources Management, 1st Edition, Kindle Edition, 2014
53. McManus J. Leadership: Project & Human Capital Management, UK, BH, 2006
54. Mondy R W. Human Resource Management, 4th Edition, Pearson Education, India, 2012
55. Neykova R.M. Competitive dimensions of human resources [Електронний ресурс] / R.M. Neykova, O.V. Prokopenko, V.O. Shcherbachenko // Economic Processes Management. – 2015. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EPM_2015_1_5.
56. Niecheva N. Scientific aspects of human resources management of the enterprises of sanatorium-resort complex taking into account anti-crisis measures / N. Niecheva // Socio-economic research bulletin. – 2014. – Issue 4. – С. 90-96.
57. Olsen M, Zhao J. Handbook of hospitality strategic management, Butterworth-Heinemann Elsevier Ltd, Oxford, United Kingdom, UK, 2008

58. Poberezhna K. Features of national human resources management trajectories in the context of globalization / K. Poberezhna // Науковий вісник. – 2014. – № 1. – С. 97-104.
59. Price A. Human Resource Management in a Business Context, Cengage Learning EMEA, USA, 2017
60. Vukotic S. Human resources as a factor of success of business cluster / S. Vukotic, J. Anicic, M. Laketa, A. Gracanac // Збірник наукових праць Буковинського університету: Економічні науки. – 2013. – Вип. 9. – С. 26-36.
61. Zlateva-Petkova T. Human resources quality as a factor for competitive power of organizations / T. Zlateva-Petkova // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3(2). – С. 207-212.

Інтернет-ресурси

1. Журнал «Готельєр & Ресторатор» : – Режим доступа: <https://vv-hotel.com/ua>.
2. Журнал «Pro hotel&restaurant» : – Режим доступа: <http://horespro.com.ua>.
3. Журнал «Готельний та ресторанний бізнес» : – Режим доступа: <http://www.hotelbiz.com.ua> – електронний.
4. Журнал «Ресторанний консалтинг» : – Режим доступа: <http://www.recon.com.ua>.
5. Журнал «Кадровик» – Режим доступа: <https://www.kadrovik.ua/content/pro-zhurnal>
6. Журнал «Довідник кадровика» – Режим доступа: <https://journals.ua/prof/dovidnyk-kadrovyka/>
7. Журнал HRMagazine – Режим доступа: http://www.hrm.ua/default/o_zhurnale
8. Журнал «Менеджер по персоналу» Режим доступа: <http://mp.hrliga.com/>
9. Майстерня гостинності : – Режим доступа: <http://m-gost.com>.
10. Лідерство Лайсеса-Фаєра: визначення, поради та приклади. URL : <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/laissez-faire-leadership>.
11. Переваги та недоліки спрощеного керівництва. URL : <https://brandongaille.com/15-facilitative-leadership-advantages-and-disadvantages/>.
12. Сучасний ресторанний менеджмент URL : <https://www.modernrestaurantmanagement.com/>.
13. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>.
14. Школа HR-директора – Режим доступу : http://www.hrm.ua/article/shkola_dlja_HRdirektora
15. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Режим доступу: <http://me.kmu.gov.ua/>
16. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

17. Innovation in hospitality and tourism. – [Електронний ресурс]. – Retrieved from: <http://www.books.google.com.ua>
18. Stuff Magazine's "Hotel and restaurant business in Ukraine", Retrieved from t: www.hotelbiz.com.ua
19. University of central Florida Hospitality Library. Hospitality Human Resources Industry Research Guide. Retrieved from <https://guides.ucf.edu/rosen/human-resources/books>
20. Labour Relations and Human Resource Management. Retrieved from <http://www.iloencyclopaedia.org/part-iii-48230/labor-relations-and-human-resource-management>
21. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism Retrieved from <https://www.tandfonline.com/toc/whrh20/current>
22. Hospitality Human Resource Management. Job Analysis Retrieved from <https://quizlet.com/17589936/hospitality-human-resource-management-flash-cards/>
23. Журнал «Вісник ДТЕУ» – Режим доступу: <https://knute.edu.ua/blog/read/?pid=29445&uk>
24. Журнал «Товари і ринки» <https://knute.edu.ua/blog/read/?pid=3693&uk>
25. Журнал «Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право». – Режим доступу: <http://zt.knteu.kiev.ua/index.php?lang=uk>
26. Дія-бізнес. URL : <https://business.diiia.gov.ua/courses/10-kroktiv-dla-pocatku-vlasnoi-spravi>.
27. Adizes Institute Global Headquarters. URL : https://adizes.com/management_styles.
28. HoReCa URL : <http://horeca.ua/>.
29. Petpooja URL : <https://blog.petpooja.com/an-ideal-guide-to-restaurant-staff-management/>.
30. Restaurant Industry 2030. URL : <https://restaurant.org/downloads/pdfs/research/restaurant2030.pdf>.
31. Zoomshift URL : <https://www.zoomshift.com/blog/how-much-does-it-really-cost-to-start-a-restaurant/>.