

ДЕРЖАВНИЙ 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. від «14» 02 2022 р.)

Ректор



А. А. Мазаракі

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

**РОБОЧА ПРОГРАМА /
COURSE OUTLINE**

освітній ступінь	магістр / master
галузь знань	24 Сфера обслуговування / Services
спеціальність	241 Готельно-ресторанна справа / Hotel and Restaurant Business
спеціалізація	Готельний і ресторанный девелопмент / Hotel and Restaurant Development

Київ 2022

***Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу ДТЕУ
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

Робочу програму обговорено та схвалено на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу «18» лютого 2022 р., протокол № 16

Рецензенти:

Мельниченко С.В., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи;
Джулай І.М., операційний директор мережі «11 Mirrors», партнер DEOL Partners

**HR-МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ
РОБОЧА ПРОГРАМА /
COURSE OUTLINE**

освітній ступінь	«магістр»
галузь знань	<i>24 «Сфера обслуговування»</i>
спеціальність	<i>241 «Готельно-ресторанна справа»</i>
спеціалізація	<i>«Готельний і ресторанный девелопмент»</i>

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

І. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ ТА РОЗПОДІЛ ГОДИН ЗА ТЕМАМИ (ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН)

Змістовні модулі, теми	Кількість годин				Форми контролю
	Усього годин/кредитів	з них			
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота студентів	
1	2	3	4	5	6
<i>Розділ I. Теорія HR-менеджменту</i>					
Тема 1. Теоретичні засади HR-менеджменту	16	2	2	12	Т, О, П, ІТЗ
Тема 2. Персонал у системі HR-менеджменту готелів і ресторанів	14	2	2	10	Т, О, Д
Тема 3. Організування діяльності та функції служб HR-менеджменту	16	4	2	10	Т, О, ВПЗ
Тема 4. HR-політика та HR-стратегія	16	2	4	10	Т, О, П, ВПЗ
<i>Розділ II. Методологія HR-менеджменту готелів і ресторанів</i>					
Тема 5. Планування персоналу готелів і ресторанів	18	4	4	10	Т, О, П, ІТЗ
Тема 6. Наймання та адаптація персоналу готелів і ресторанів	18	4	4	10	Т, О, П, ІТЗ
Тема 7. Оцінювання фахових компетентностей персоналу готелів і ресторанів	18	4	4	10	Т, О, Д
Тема 8. Кадрова логістика персоналу готелів і ресторанів	18	4	4	10	Т, О, ВПЗ
Тема 9. Розвиток фахових компетентностей персоналу готелів і ресторанів	14	2	2	10	Т, О, ІТЗ
Тема 10. Організаційна поведінка та командний HR-менеджмент готелів і ресторанів	18	4	4	10	О, ВПЗ, Д
Тема 11. Результативність HR-менеджменту готелів і ресторанів	14	2	2	10	ВПЗ, ІТЗ, П
Разом за семестр	180/6	34	34	112	
Підсумковий контроль – письмовий екзамен					

Примітка: О – опитування; Т – тестування; ВПЗ – вирішення практичних завдань, кейсів; ІТЗ – індивідуальне творче завдання; Д – есе, П-презентація

<p>Уміння визначати об'єкти управлінського впливу в HR- менеджменті; формування та забезпечення функціонування ефективної системи HR- менеджменту готелів і ресторанів</p>	<p>2. Роль та значення HR-менеджменту 3. Специфіка HR-менеджменту у готелях і ресторанах 4. Специфіка HR-менеджменту у міжнародних готельних та ресторанных мережах 5. Ринок праці у сфері готельного та ресторанного бізнесу. 6. Особливості систем HR-менеджменту в США 7. Особливості систем HR-менеджменту в Японії 8. Особливості систем HR-менеджменту в країнах Західної Європи</p> <p><i>Практичне заняття</i></p> <p>1. Проведення тестування за основними питаннями лекції та самостійної роботи 2. Обговорення проблемних питань: 2.1. Підходи до HR-менеджменту: процесний, системний, ситуаційний. 2.2. Системний підхід до HR-менеджменту готелів і ресторанів 2.3. Кадрове, інформаційно-технічне, нормативно-методичне та правове забезпечення системи HR-менеджменту 2.4. Організаційне проектування системи HR-менеджменту 2.5. Забезпечення ефективної системи HR-менеджменту в готелях і ресторанах 3. На основі використання інтерактивних ресурсів [5-9; 12, 13, 28-31] підготувати презентацію щодо змісту певної теорії (парадигми, концепції) 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; гуманістично-</p>	<p>2</p>	<p>5</p>
---	---	----------	----------

<p>Розуміння ролі персоналу у системі HR-менеджменту, теоретичних засад визначення оптимальної структури персоналу готелів і ресторанів</p> <p>Знання основних структурних характеристик персоналу</p>	<p>психологічна теорія К. Роджерса; психодинамічна теорія Е. Фромм, Г. Салліван; теорія цінностей М. Трейсі, Ф. Вірсем; теорія знань Б. Когути; теорія ключових компетентностей З. Прахалада та Г. Хемела; теорія атракції; когнітивний підхід Фр. Хайдера (обирається студентом самостійно за узгодженням з викладачем)</p> <p>4. Підготувати презентацію індивідуального творчого завдання щодо визначення особливостей системи HR-менеджменту діючого суб'єкта готельного (ресторанного) бізнесу (суб'єкт обирається студентом самостійно за узгодженням з викладачем)</p> <p>Тема 2. Персонал у системі HR-менеджменту готелів і ресторанів <i>Питання лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Персонал як об'єкт і суб'єкт HR-менеджменту готелів і ресторанів 2. Структура та характеристика персоналу 3. HR-аналітика готелів та ресторанів 4. Поняття посади, професії, кваліфікації 5. Профілі посад у сфері готельного та ресторанного бізнесу 6. Класифікація професій в готелях і ресторанах 7. Професійна компетентність як вимір кваліфікації персоналу готелів і ресторанів та її види <p>Список рекомендованих джерел <i>основний: 1-2, 3</i> <i>додатковий: 19, 20, 22, 24</i> <i>Інтернет-ресурси: 31-34</i></p> <p><i>Самостійна робота студента</i></p> <p>Поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання</p>	<p>2</p> <p>10</p>	<p>4</p>
--	--	--------------------	----------

<p>готелів і ресторанів</p> <p>Уміння формувати оптимальну структуру за якісними та кількісними характеристиками персоналу готелів і ресторанів готелів і ресторанів</p>	<p>спеціалізованої літератури та пошуку інформаційних джерел у середовищі Internet. Пропонуються такі питання для поглибленого вивчення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основні кількісні характеристики персоналу готелів і ресторанів 2. Якісні характеристики персоналу 3. Кількісні характеристики персоналу 4. Сучасні професії у готелях і ресторанах: їх функції, обов'язки, кваліфікаційні вимоги до них 5. Зміст інтегральних, загальних та фахових компетентностей персоналу готелів і ресторанів 6. Соціальна структура персоналу готелів і ресторанів 7. Характеристика основних факторів, що визначають підвищену увагу до HR-менеджменту в сфері гостинності <p style="text-align: center;"><i>Практичне заняття</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення тестування за основними питаннями лекції та самостійної роботи 2. Обговорення проблемних питань: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Характеристика персоналу за службами та підрозділами (фронт-офіс, бек-офіс) 2.2. Характеристика персоналу за характером виконуваних функцій, за функціонально-управлінськими обов'язками, за участю в процесі обслуговування 2.3. Доцільність введення до штатного розкладу посад залежно від типу, концепції готелю (ресторану) 2.4. Професійна придатність: функціональна; інтелектуальна; ситуаційна; часова; соціальна 2.5. Бренд працедавця (готельної мережі) 2.6. Стандарти відбору персоналу на основі компетенцій 	2	4
--	--	---	---

<p>Розуміння основних завдань, функцій та особливостей організування діяльності служби HR-менеджменту</p> <p>Знання організаційних засад діяльності та змісту функцій служби HR-менеджменту готелів і ресторанів</p> <p>Уміння</p>	<p>2.7. Характеристика персоналу за творчими, поведінковими та комунікаційними ролями</p> <p>3. На основі використання інтерактивних ресурсів [1, 2, 3, 4, 6, 7-10, 13, 14-15; 16, 31] підготувати есе щодо ролі персоналу в готелях і ресторанах (в забезпеченні ефективності функціонування суб'єкта готельного і ресторанного бізнесу, підвищенні конкурентоспроможності, в розробці готельного продукту, організації збуту, підвищенні рівня якості послуг тощо)</p> <p>Тема 3. Організування діяльності та функції служб HR-менеджменту <i>Питання лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Призначення, роль та місце служби HR-менеджменту (управління персоналом) в готелях і ресторанах 2. Статус, організаційний дизайн, функції, принципи та відповідальність служби HR-менеджменту готелів і ресторанів 3. Менеджер з персоналу (HR-Manager): функції, повноваження, вимоги та професійні якості 4. Модель компетенцій HR-Manager та сфери його компетенцій 5. Зміст та структура кадрового адміністрування та кадрового діловодства в готелях і ресторанах 6. IT-програми та автоматизовані спеціалізовані модулі HR-менеджменту в готелях та ресторанах <p><i>Список рекомендованих джерел</i> основний: 1-3 додатковий: 20, 22, 24, Інтернет-ресурси: 27-34</p> <p><i>Самостійна робота студента</i></p>	<p>4</p> <p>10</p>	<p>4</p>
---	--	--------------------	----------

<p>проектування структури і функцій служби HR-менеджменту готелів і ресторанів, розроблення та ведення кадрового діловодства та здійснення кадрового адміністрування</p>	<p>Поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання спеціалізованої літератури та пошуку інформаційних джерел у середовищі Internet. Пропонуються такі питання для поглибленого вивчення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Еволюція служб управління персоналом 2. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу 3. Карта знань HR-Manager в готелях і ресторанах 4. Характеристика основних документів, де регламентуються HR-процеси 5. Інформаційне та технічне забезпечення служби HR-менеджменту <p style="text-align: center;"><i>Практичне заняття</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення тестування за основними питаннями лекції та самостійної роботи 2. Обговорення проблемних питань: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Сучасний стан, проблеми і тренди розвитку служб HR-менеджменту в готелях і ресторанах 2.2. Місце служби HR-менеджменту в готельних мережах 2.3. Професійні ролі HR-Manager: стратег, керівник служби, технолог, інноватор, виконавець, консультант 2.4. Організація обліку та звітності з персоналу 2.5. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в готелях і ресторанах 3. Здійснити діагностику та презентувати організаційний дизайн, функції, та відповідальність служби HR-менеджменту певного готелю або ресторану (на вибір студента) 4. Вирішення практичних завдань щодо розроблення документів, де регламентуються HR-процеси: філософія управління та концепція; правила внутрішнього трудового розпорядку; колективний договір; 	2	5
--	--	---	---

<p>Розуміння змісту та принципів HR-політики та HR-стратегій</p> <p>Знання змісту, принципів, типів, процесів формування і реалізації HR-політики та HR-стратегій готелів і ресторанів</p> <p>Уміння розроблення та реалізації ефективної HR-політики та HR-</p>	<p>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</p> <p style="text-align: center;">Тема 4. HR-політика та HR-стратегія <i>Питання лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. HR-політика готелів і ресторанів: зміст, значення, цілі, завдання, напрями реалізації 2. Характеристика типів HR-політики 3. Етапи проектування HR-політики: 4. Сутність HR-стратегії, її типи 5. Процес розроблення та реалізації HR-стратегій <p style="text-align: center;"><i>Список рекомендованих джерел</i> <i>основний: 1-2</i> <i>додатковий: 7-9, 24, 26</i> <i>Інтернет-ресурси: 27-31</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Самостійна робота студента</i></p> <p>Поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання спеціалізованої літератури та пошуку інформаційних джерел у середовищі Internet. Пропонуються такі питання для поглибленого вивчення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації в готелях і ресторанах 2. Правова основа формування сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя) 3. Особливості формування кадрової політики в готелях і ресторанах 	<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">10</p>	<p style="text-align: center;">4</p>
---	---	--	--------------------------------------

<p>стратегії готелів і ресторанів</p>	<p>4. Порівняльна характеристика закритої та відкритої HR-політики 5. Особливості HR-стратегій готелів і ресторанів</p> <p><i>Практичне заняття</i></p> <p>1. Обговорення проблемних питань: 1.1. Взаємозв'язок стратегії розвитку готелю (ресторану), HR-політики та HR-стратегії 1.2. HR-менеджмент на стадіях життєвого циклу готелів та ресторанів. 1.3. Прогнозування в роботі з персоналом як основа HR-стратегії 2. Підготувати презентацію HR-політики та HR-стратегії діючого суб'єкта готельного (ресторанного) бізнесу (обирається студентом самостійно за узгодженням з викладачем) 3. <i>Вирішення практичного завдання - кейсу «Діагностика HR-політики та HR-стратегії готелю»</i> Завдання студенту як HR-менеджеру : – здійснити діагностику HR-політики та HR-стратегії готелю – визначити проблеми готелю у сфері HR-менеджменту функціональну сферу кожного учасника, із відповідальність – обґрунтувати напрями удосконалення діючої HR-політики та HR-стратегії . Презентувати завдання. 4. Проведення тестування за основними питаннями лекції та самостійної роботи</p>	<p>4</p>	<p>5</p>
<p>Розуміння теоретичних та методичних засад планування персоналу готелів і ресторанів</p>	<p>Тема 5. Планування персоналу готелів і ресторанів</p> <p><i>Питання лекції</i></p> <p>1. Сутність та зміст планування персоналу готелів і ресторанів в HR-менеджменті</p>	<p>4</p>	

<p>Знання кваліфікаційної структури, змісту, принципів, методів планування персоналу готелів і ресторанів</p> <p>Уміння визначення потреби персоналу готелів і ресторанів; розроблення штатного розкладу та основних кваліфікаційних характеристик персоналу</p>	<p>2. Цілі та завдання, принципи планування персоналу готелів і ресторанів 3. Поняття маркетингу персоналу та його функції 4. Етапи планування персоналу 5. Технології та прийоми визначення потреб готелів і ресторанів у персоналі 6. Характеристика методів планування персоналу</p> <p><i>Список рекомендованих джерел</i> <i>основний: 3, 5</i> <i>додатковий: 6-8, 20, 22,</i> <i>Інтернет-ресурси: 27-31</i></p> <p><i>Самостійна робота студента</i></p> <p>Поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання спеціалізованої літератури та пошуку інформаційних джерел у середовищі Internet. Пропонуються такі питання для поглибленого вивчення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегічне, тактичне та оперативне планування персоналу. 2. Модель «робочого місця» та її використання в готелях і ресторанах 3. Елементи маркетингу персоналу. 4. Характеристика факторів, що впливають на формування потреби у персоналі 5. Планування чисельності персоналу за категоріями посад <p><i>Практичне заняття</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення тестування за основними питаннями лекції та самостійної роботи 2. Обговорення проблемних питань: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Оперативний та індивідуальний план роботи з персоналом 	<p>10</p> <p>4</p>	<p>5</p> <p>5</p>
--	--	--------------------	-------------------

<p>Розуміння процесів та технологій наймання та адаптації персоналу готелів і ресторанів</p> <p>Знання моделей, методів,</p>	<p>2.2. Структура інформації про персонал 2.3. Посадова інструкція: вимоги до її оформлення 2.4. Розроблення штатного розкладу та основних кваліфікаційних характеристик персоналу готелів і ресторанів 2.5. Оптимальна чисельність працівників та управлінського персоналу готелів та ресторанів. 3. Підготувати презентацію на основі використання інтерактивних ресурсів [16-26]: здійснити аналіз певної посади у готелі або ресторані: функції, обов'язки, кваліфікаційні вимоги, доцільність введення до штатного розкладу залежно від типу, концепції закладу 4. Практичне індивідуальне завдання «Внутрішні та зовнішні джерела задоволення майбутніх потреб у персоналі: визначення переваг, недоліків та розроблення рекомендацій»</p> <p>Тема 6. Наймання та адаптація персоналу готелів і ресторанів <i>Питання лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність та етапи комплектування штату готелів і ресторанів 2. Зміст та принципи процесу наймання персоналу в HR-менеджменті 3. Процедури, джерела та технології набору персоналу 4. Моделі, методи, техніки відбору персоналу 5. Центри оцінювання персоналу (assessment centre). 6. Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна 7. Методи та прийоми адаптації персоналу готелів і ресторанів <p>Список рекомендованих джерел <i>основний: 1-4</i> <i>додатковий: 17-22, 24, 26.</i></p>	<p>4</p>	
--	---	----------	--

<p>Розуміння процесів та технологій оцінювання</p>	<p>1.4. Профіль особистості. Кваліфікаційна карта. 1.5. Визначення вимог до кандидатів, роль професіограм 1.6. Резюме кандидата: структура та зміст, вимоги до розроблення 1.7. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування 1.8. Довідки, рекомендації та інформація про кандидата. 1.9. Анкетування. 1.10. Співбесіда. Види та технології проведення співбесід. 1.11. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх співставлення. 1.12. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Етапи процесу профорієнтації та їх зміст 1.13. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Управління адаптацією 1.14. Методи та прийоми адаптації: неформальне супроводження; Secondment; Buddying; E-learning; Job Shadowing 2. Проведення тестування за основними питаннями лекції, практичного заняття та самостійної роботи 3. Підготувати та презентувати власне резюме як кандидата на вакантну посаду в готелі (ресторані). Створити портфель суб'єктів готельного або ресторанного бізнесу для подачі власного резюме. 4. Творче завдання. На основі використання інтерактивних ресурсів [1-2, 5-13, 16, 26-31]: <i>сформуувати базу кандидатів на вакантну посаду в готелі або ресторані (посада надається викладачем), здійснити аналіз представлених резюме та відібрати 2-3 кандидати для проходження співбесіди. Скласти орієнтовний план співбесіди з кожним кандидатом.</i></p> <p>Тема 7. Оцінювання фахових компетентностей персоналу готелів і ресторанів</p>	<p>4</p>	
---	---	----------	--

<p>фахових компетентностей персоналу готелів і ресторанів</p> <p>Знання моделей, методів, технологій та прийомів оцінювання персоналу готелів і ресторанів</p> <p>Уміння здійснення процесів оцінювання, визначення фахових компетентностей, проведення атестації персоналу готелів і ресторанів за категоріями посад на основі застосування комплексу</p>	<p style="text-align: center;"><i>Питання лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність, завдання та роль оцінювання персоналу в HR-менеджменті готелів і ресторанів 2. Принципи ефективного оцінювання фахових компетентностей працівників 3. Ділове оцінювання персоналу та оцінювання результатів діяльності 4. Методи та методики оцінювання персоналу готелів і ресторанів 5. Оцінювання фахових компетентностей працівників різних категорій посад персоналу 6. Традиційні та нетрадиційні методи та системи оцінювання персоналу 7. Альтернативні методи оцінювання персоналу 8. Атестація персоналу готелів і ресторанів: сутність та різновиди 9. Організація та порядок проведення атестації персоналу <p style="text-align: center;"><i>Список рекомендованих джерел</i></p> <p style="text-align: center;"><i>основний: 2, 4, 5</i></p> <p style="text-align: center;"><i>додатковий: 13-16, 20, 21, 23,</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Інтернет-ресурси: 29-31</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Самостійна робота студента</i></p> <p>Поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання спеціалізованої літератури та пошуку інформаційних джерел у середовищі Internet. Пропонуються такі питання для поглибленого вивчення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Функції оцінювання персоналу. 2. Види оцінювання персоналу. 3. Зміст атестації для різних категорій персоналу 4. Спеціалізовані методи оцінювання персоналу 5. Підходи до оцінювання персоналу: оцінювання компетентностей та оцінювання результативності 	10	4
--	---	----	---

<p>підходів та методик</p>	<p>6. Особливості застосування інноваційних методів та технологій оцінювання персоналу: матричні методи, система 360°, онлайн-оцінка, метод виконання завдань, інтегральний підхід К.Уілберга та ін.</p> <p>7. Ассесмент-центр як метод комплексного оцінювання персоналу готелів і ресторанів.</p> <p style="text-align: center;"><i>Практичне заняття</i></p> <p>1. Проведення тестування за основними питаннями лекції та самостійної роботи</p> <p>2. Обговорення проблемних питань:</p> <p>2.1. 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; за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності</p> <p>2.2. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності</p> <p>2.3. Основні критерії та технології оцінювання професіоналів готелів і ресторанів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна.</p> <p>2.4. Оцінювання операційних працівників: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання регламентів роботи, внутрішніх стандартів, правил техніки безпеки тощо.</p> <p>3. На основі опрацювання інтерактивних ресурсів [1-2, 5-13] підготувати есе (на 5 хв) на тему «Зміст та особливості застосування специфічного методу оцінювання персоналу суб'єкта готельного (ресторанного) бізнесу (метод та посада працівника обирається студентом самостійно за узгодження з викладачем)</p>	<p>4</p>	<p>5</p>
----------------------------	---	----------	----------

<p>Розуміння процесів та методів кадрової логістики персоналу готелів і ресторанів</p> <p>Знання моделей, методів, технологій та прийомів планування службової кар'єри, управління рухом персоналу, управління діловою кар'єрою персоналу готелів і ресторанів</p> <p>Уміння реалізації процесів кадрової логістики персоналу готелів і ресторанів</p>	<p align="center">Тема 8. Кадрова логістика персоналу готелів і ресторанів</p> <p align="center"><i>Питання лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність та місце кадрової логістики в HR-менеджменті готелів і ресторанів 2. Процес розстановки персоналу: планування службової кар'єри, управління рухом персоналу, управління діловою кар'єрою 3. Управління мобільністю персоналу в готелях і ресторанах 4. Професійно-посадове просування персоналу, планування та підготовка кадрового резерву в готелях і ресторанах 5. Управління звільненням персоналу (HR offboarding) 6. Управління плинністю персоналу в готелях і ресторанах 7. Управління службовою кар'єрою персоналу <p align="center">Список рекомендованих джерел</p> <p align="center"><i>основний: 1-4</i></p> <p align="center"><i>додатковий: 10-12, 23, 24, 26</i></p> <p align="center"><i>Інтернет-ресурси: 28-31</i></p> <p align="center"><i>Самостійна робота студента</i></p> <p>Поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання спеціалізованої літератури та пошуку інформаційних джерел у середовищі Internet. Пропонуються такі питання для поглибленого вивчення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Закордонний досвід управління мобільністю персоналу готелів і ресторанів 2. Закордонний досвід управління діловою кар'єрою персоналу готелів і ресторанів 3. Показники плинності (руху) персоналу. Причини та фактори плинності 	<p align="center">4</p> <p align="center">10</p>	<p align="center">5</p>
---	--	--	-------------------------

<p>і ресторанів за категоріями посад на основі застосування комплексу підходів та технологій</p>	<p>персоналу у готелях і ресторанах.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Скорочення персоналу. Правила та форми ефективного скорочення штату 5. Фази службового шляху працівника (закон С. Паркінсона). 6. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна 7. Види кар'єри: внутрішньоорганізаційна, міжорганізаційна, спеціалізована, неспеціалізована 8. Моделі кар'єри на основі потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації: «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя» 9. Фактори, що визначають спрямованість та швидкість кар'єри <p style="text-align: center;"><i>Практичне заняття</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення тестування за основними питаннями лекції та самостійної роботи 2. Обговорення проблемних питань: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Концепції кадрової логістики 2.2. Професійно-посадове просування персоналу, планування та підготовка кадрового резерву в готелях і ресторанах 2.3. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій 2.4. Пониження і звільнення персоналу. Причини та фактори плинності персоналу у готелях і ресторанах 2.5. Види звільнень. Управління звільненням персоналу (HR offboarding). Процедура звільнення 2.6. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення 2.7. Аутплейсмент. Райтсайзинг 2.8. Зв'язок управління кар'єрою з підвищенням доходності готелів і ресторанів 3. Вирішення ситуаційної справи на тему «Управління службовою 	4	5
--	---	---	---

<p>Розуміння сутності, процесів та технологій розвитку фахових компетентностей персоналу готелів і ресторанів</p> <p>Знання сучасних моделей, методів, технологій та прийомів навчання персоналу готелів і ресторанів, принципів само менеджменту та тайм менеджменту</p> <p>Уміння</p>	<p>кар'єрою працівників готельної мережі»</p> <p>Тема 9. Розвиток фахових компетентностей персоналу готелів і ресторанів <i>Питання лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність та завдання розвитку персоналу, загальний і професійний розвиток персоналу 2. Методи та технології навчання персоналу на робочому місці (on the job training) 3. Методи та технології навчання персоналу поза робочим місцем (off the job training) 4. Сутність, зміст і принципи самоменеджменту у готелях і ресторанах. Процес самоменеджменту 5. Таймменеджмент: поняття, мета, принципи, можливості. Процеси тайм-менеджменту <p>Список рекомендованих джерел <i>основний: 2, 4, 5</i> <i>додатковий: 7-9, 21, 23, 26</i> <i>Інтернет-ресурси: 28-31</i></p> <p><i>Самостійна робота студента</i></p> <p>Поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання спеціалізованої літератури та пошуку інформаційних джерел у середовищі Internet. Пропонуються такі питання для поглибленого вивчення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Програми та плани розвитку персоналу 2. Первинна професійна підготовка та навчання 3. Визначення та оцінка потреби в професійному розвитку; 	<p>2</p> <p>10</p>	<p>4</p>
--	--	--------------------	----------

<p>розроблення та реалізації планів та програм професійного розвитку персоналу; дієве застосування технологій навчання, застосування технологій само менеджменту та тайм менеджменту</p>	<p>професійна орієнтація та адаптація</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Перепідготовка та підвищення кваліфікації 5. Післявузівська та додаткова освіта; стажування 6. Концепція управління розвитком персоналу: концепція управління персоналом (HRIS – HR Information System) 7. Концепція управління розвитком персоналу: навчання протягом життя 8. Концепція управління розвитком персоналу: управління талантами (TMS – Talent Management System) 9. Концепція управління розвитком персоналу: управління знаннями 10. Концепція управління розвитком персоналу: управління за цілями. 11. Оцінка ефективності роботи менеджера: економічний та соціальний ефект, показники та критерії; якісні та кількісні показники 12. Правила забезпечення ефективності роботи менеджера 13. Правила тайм-менеджменту в готелях і ресторанах 14. Корпоративний тайм менеджмент в готельних та ресторанных мережах <p style="text-align: center;"><i>Практичне заняття</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення тестування за основними питаннями лекції та самостійної роботи 2. Обговорення проблемних питань: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Особливості та види тренінгів в готелях і ресторанах 2.2. Підходи та технології до планування робочого часу менеджера: метод «Дельфі», щоденник часу, принцип Парето. 2.3. Раціональна організація робочого місця менеджера. АРМ менеджера. 2.4. Метод «Альпи» 2.5. SMART-технології 2.6. АВС-аналіз 2.7. Принцип Ейзенхауера 2.8. Технології досягнення результатів 	2	4
--	---	---	---

<p>Розуміння сутності та особливостей побудови організаційної поведінки персоналу готелів і ресторанів, принципів командного HR-менеджменту</p>	<p>2.9. Оптимізація витрат часу на основі пріоритету 2.10. Стратегії відмов 2.11. Поглиначі часу 3. Творче індивідуальне завдання. На основі використання інтерактивних ресурсів [1-2, 5-13, 16, 19-2, 26-31]: здійснити діагностику та презентувати систему управління розвитком персоналу міжнародної мережі: розвиток талантів та конкурентоспроможна компенсація (готельна мережа «Hilton»); безперервне систематизоване та стандартизоване навчання (готельна мережа «НУАТТ»); система «результативна робота та довготривале співробітництво» (готельна мережа «Ramada»); лояльності персоналу (готельний оператор «Ассог»); «від рядового співробітника до директора» (компанія «Макдональдз»); система «команда-кар'єра-соціальний захист» (мережа кав'ярень «Starbucks») тощо на вибір студента)</p> <p>Тема 10. Організаційна поведінка та командний HR-менеджмент готелів і ресторанів <i>Питання лекції</i></p> <p>1. Організаційна поведінка як об'єкт менеджменту та характеристика факторів, що її визначають 2. Моделі організаційної поведінки. Методи діагностики організаційної поведінки 3. Командний менеджмент. Основні етапи командоутворення 4. Організаційна культура та фактори, що її визначають у готелях і ресторанах 5. Формування та розвиток корпоративної культури готелів і ресторанів 6. Групова динаміка в готелях і ресторанах 7. Сутність, етапи та фактори згуртованості колективу готелів і ресторанів</p>	<p>4</p>	
--	--	----------	--

<p>Знання принципів, моделей, методів діагностики організаційної поведінки, основ командного менеджменту, особливостей формування корпоративної культури в готелях і ресторанах</p> <p>Уміння формування згуртованого колективу, орієнтованого на досягнення місії та цілей готелів і ресторанів та розвиток високої</p>	<p>8. Соціальний розвиток колективу <i>Список рекомендованих джерел</i> <i>основний: 3, 5</i> <i>додатковий: 6, 16, 20</i> <i>Інтернет-ресурси: 30-31</i> <i>Самостійна робота студента</i></p> <p>Поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання спеціалізованої літератури та пошуку інформаційних джерел у середовищі Internet. Пропонуються такі питання для поглибленого вивчення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Концепції та теорії організаційної поведінки 2. Командні ролі за М.Белбіном 3. Тімбілдинг 4. Ознаки ефективної команди Правила роботи ефективної команди за Д.Мак-Грегором. Модель ідеальної команди 5. Роль керівника в створенні команди 6. Фактори та умови, що впливають на результативність командної роботи 7. Самоаналіз як основа ефективного лідерства 8. Артефакти в організаційній культурі 9. Характеристика корпоративних культур за Дж. Зонненфельдом 10.Ефекти групової динаміки 11.Соціальна карта працівника 12.Гейміфікація в HR. Рефреймінг 13.Поняття та значення абсентеїзму <p><i>Практичне заняття</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обговорення теоретичних питань: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Організаційна поведінка на індивідуальному, груповому та 	<p>10</p> <p>4</p>	<p>4</p> <p>5</p>
--	---	--------------------	-------------------

<p>корпоративної культури</p>	<p>організаційному рівнях</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.2. Коворкінг в готелях і ресторанах 1.3. Моделі організаційної поведінки 1.4. Методи діагностики організаційної поведінки 1.5. Концепції та теорії організаційної поведінки: концепції організаційної поведінки Дж. Л. Гібсона 1.6. Концепції та теорії організаційної поведінки: Дж. Іванцевич 1.7. Концепції та теорії організаційної поведінки: Дж. Х. Доннеллі-мол. 1.8. Концепції та теорії організаційної поведінки: теорія біхевіоризму 1.9. Концепції та теорії організаційної поведінки: концепція управління людськими ресурсами 1.10. Команда як інструмент вирішення проблем в умовах невизначеності; як засіб реалізації компетентнісного підходу 1.11. Команда як інструмент лідерства 1.12. Рівні організаційної культури за Е.Шейном, її елементи 1.13. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в готелях і ресторанах <p>2.Вирішення практичного завдання: «Розроблення програми розвитку згуртованості колективу персоналу готелю (ресторану)» (завдання виконується у міні-групах)</p> <p>3. Підготувати та презентувати есе «Мінімізація конфліктних ситуацій між персоналом різних структурних підрозділів суб'єкта готельного (ресторанного) бізнесу</p> <p>4. На основі опрацювання інтерактивних ресурсів [1, 2, 5, 14] підготувати есе (на 5 хв) на тему: особливість використання концепції ситуаційного лідерства в діяльності суб'єкта готельного і ресторанного бізнесу (модель ситуаційного лідерства Фідлера, Таннебаума-Шмідта,</p>		
-------------------------------	---	--	--

<p>Розуміння сутності, принципів, методичних підходів до визначення результативності HR-менеджменту готелів і ресторанів</p> <p>Знання видів, підходів методів, методик, показників оцінювання результативності HR-менеджменту</p>	<p>Стінсона-Джонсона; модель лідерства «шлях - ціль» Хауза і Мітчела; ситуаційна модель прийняття рішень Врума-Іеттона-Яго). Концепція обирається студентом самостійно за узгодження з викладачем.</p> <p>Тема 11. Результативність HR- менеджменту готелів і ресторанів <i>Питання лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зміст ефективності, результативності та успішності HR-менеджменту 2. Підходи до визначення результативності HR-менеджменту 3. Характеристика основних критеріїв та показників оцінки ефективності HR-менеджменту готелів і ресторанів 4. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу 5. Кадровий аудит <p><i>Список рекомендованих джерел</i> <i>основний: 1-2</i> <i>додатковий: 21-23, 25, 26,</i> <i>Інтернет-ресурси: 29-34</i></p> <p><i>Самостійна робота студента</i></p> <p>Поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання спеціалізованої літератури та пошуку інформаційних джерел у середовищі Internet. Пропонуються такі питання для поглибленого вивчення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Принципи ефективного HR-менеджменту. 2. Економічна та соціальна ефективність HR-менеджменту 3. Витрати на персонал 4. Напрями розрахунку ефективності витрат на персонал 5. Фактори, що впливають на результати праці управлінського персоналу 6. Сутність кадрового консультування 7. Концепції кадрового консультування: за ресурсами, за процесом 	<p>2</p> <p>10</p>	<p>4</p>
--	---	--------------------	----------

<p>готелів і ресторанів</p> <p>Уміння забезпечення та здійснення оцінювання результативності HR-менеджменту готелів і ресторанів</p>	<p><i>Практичне заняття</i></p> <p>1. На основі опрацювання інтерактивних ресурсів [1-3, 5-13, 16, 18-25, 26-31] підготувати презентацію (на 5 хв) на тему: Підходи та показники визначення результативності HR-менеджменту суб'єкта готельного або ресторанного бізнесу. Суб'єкт обирається студентом самостійно за узгодження з викладачем.</p> <p>2. На основі проведеного аналізу управління діючим суб'єктом готельного або ресторанного бізнесу розробити презентацію напрямів (програму заходів) підвищення результативності його HR-менеджменту у (індивідуальне завдання)</p> <p>3. Вирішення ситуаційного завдання «Обґрунтування напрямів підвищення ефективності HR-менеджменту діючого готелю (ресторану)» (ситуація надається викладачем; завдання виконується у міні-командах)</p>	2	5
	Разом	180	100

III. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основний

1. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. –К.: Ліра-К, 2017., - 336 с.
2. 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, 2019. – 517 с.
3. Пушкар З.М. , Пушкар. Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник –Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. –210с.
4. Robert L. Mathis, John H. Jackson. Human Resource Management, 13th Edition, US, University of Wyoming, 2020 – Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/33797590.pdf>
5. 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, 2021, 448 p.

Додатковий

6. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. – К.: Наш Формат, 2018, 304 с.
7. 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.
8. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу; навч. посібник.-К.: КНЕУ, 2008.-312 с.
9. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., 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.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін. – 2-ге вид., виправл. і допов. – Київ : КНТЕУ, 2017. – 411 с. – Бібліогр.: с. 407-411.
10. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., 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.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін. – Київ : КНТЕУ, 2017. – 311 с.
11. Мальська М. П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2014. - 472 с.
12. Мельниченко, С. В. Менеджмент підприємства туристичної індустрії : навч.-методич. посібю для самот. вивчення дисципліни / С. В. Мельниченко, Н. І. Ведмідь. – Київ : КНТЕУ, 2007. – 217с.
13. Мельниченко, С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова. – Київ : КНТЕУ, 2015. – 263 с.
14. 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.*
15. Палеха, Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студ.вищ.навч.закл. / Ю. І. Палеха. – Київ : Ліра-К, 2020. – 338с.
 16. 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, 2019. – 475с.
 17. Ткаченко Т. І. , Мельниченко С. В. , Босовська М. В. , Полтавська О. В. Управління якістю послуг готелів: методологія та приктика: монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Босовська, О. В. Полтавська. – Київ : КНТЕУ, 2012. – 727 с.
 18. 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.
 19. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. - 360 с.
 20. Чкан А. С. Самоменеджмент / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с.
 21. Solomon M, Humler H. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets : Kindle Edition, 2016, – 192 p.
 22. Edmund Heery and Mike Noon , Dictionary of Human Resource Management. – Oxford, Oxford University Press, 2008.
 23. 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.
 24. Dennis Nickson Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries.- Butterworth-Heinemann Elsevier Ltd, Oxford, United Kingdom, 2012, 320 p.
 25. 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>
 26. Kachanakova A. Practical application of selected theoretical knowledge in human resources management / А. Kachanakova, Н. Urbancova // Економічний часопис-XXI. – 2015. – № 1-2(1). – С. 48-51.

Інтернет-ресурси

27. Центр дистанційного образования. – Режим доступу : <http://www.elitarium.ua/marketing/strategicheskijj>.
28. Офіційний сайт асоціації франчайзингу. Franchise Group : – Режим доступу: <https://franchisegroup.com.ua>.
29. Innovation in hospitality and tourism. – [Електронний ресурс]. – Retrieved from: <http://www.books.google.com.ua>

30. Stuff Magazine's "Hotel and restaurant business in Ukraine", Retrieved from t: www.hotelbiz.com.ua
31. University of central Florida Hospitality Library. Hospitality Human Resources Industry Research Guide. Retrieved from <https://guides.ucf.edu/rosen/human-resources/books>
32. Labour Relations and Human Resource Management. Retrieved from <http://www.iloencyclopaedia.org/part-iii-48230/labor-relations-and-human-resource-management>
33. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism Retrieved from <https://www.tandfonline.com/toc/whrh20/current>
34. Hospitality Human Resource Management. Job Analysis Retrieved from <https://quizlet.com/17589936/hospitality-human-resource-management-flash-cards/>

**Курсивом визначено джерела, які наявні в бібліотеці ДТЕУ.*