

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 «21» 02 2022 р.)

Ректор



А. А. Мазаракі

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ /
HR-MANAGEMENT OF HOTELS AND
RESTAURANTS

ПРОГРАМА /
COURSE SUMMARY

***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

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

**ПРОГРАМА /
COURSE SUMMARY**

ВСТУП

Дисципліна «HR-менеджмент готелів і ресторанів» займає вагоме місце у навчальному плані підготовки здобувачів освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю: 241 «Готельно-ресторанна справа», спеціалізацією «Готельний і ресторанний девелопмент».

Дисципліна дозволяє сформувати 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 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.

Програма та робоча програма дисципліни включає наступні розділи:

Вступ

1. Мета, завдання та результати вивчення дисципліни (компетентності), її місце в освітньому процесі.
2. Зміст дисципліни.
3. Структура дисципліни та розподіл годин за темами (тематичний план).
4. Тематика та зміст лекційних, практичних (семінарських) занять та самостійної роботи студентів.
5. Список рекомендованих джерел.

1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ

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 готельному і ресторанному бізнесі.

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

Завданнями навчальної дисципліни є підготовка висококваліфікованих фахівців, які здатні ідентифікувати та вирішувати складні управлінські проблеми у сфері HR-менеджменту з урахуванням специфіки функціонування суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

2. ПЕРЕДУМОВИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ ЯК ВИБІРКОВОЇ КОМПОНЕНТИ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

Знання

- сутності HR-менеджменту та змісту його основних категорій і понять;
- характеристик та структури персоналу, його ролі у системі HR-менеджменту;
- 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;

вміння:

- застосовувати теоретичні положення та принципи HR-менеджменту в практиці управління 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.

3. РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Дисципліна «HR-менеджмент готелів і ресторанів», як обов'язкова компонента освітньої програми, забезпечує оволодіння студентами загальними та фаховими компетентностями і досягнення ними програмних результатів навчання за освітньо-професійною програмою:

«Готельний і ресторанний девелопмент» (ОР магістр)

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
---------------------------	----------------------	---

<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК1.	Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)	1, 4
ЗК2.	Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел	3, 7-8
ЗК 5.	Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології	2, 5
ЗК 6.	Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні	9-10
ЗК7.	Здатність приймати обґрунтовані рішення.	6, 11
<i>Фахові компетентності за освітньою програмою</i>		
СК 1.	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	1
СК 2.	Здатність систематизувати та синтезувати інформацію для врахування крос-культурних особливостей функціонування суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу	3
СК 3.	Здатність планувати та здійснювати ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу	2
СК4.	Здатність створювати і впроваджувати продуктові, сервісні, організаційні, соціальні, управлінські, інфраструктурні, маркетингові інновації у господарську діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, <i>зокрема розробляти бізнес-плани створення та розвитку напрямів діяльності, послуг</i>	4
СК 5.	Здатність забезпечувати ефективну сервісну, комерційну, виробничу, маркетингову, економічну діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу	5
СК 6.	Здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами	10
СК 8.	Здатність розробляти антикризові програми корпорацій, готельних та ресторанних мереж, суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.	11
СК 9.	Здатність забезпечувати якість обслуговування споживачів готельних та ресторанних послуг.	6
СК 10.	Здатність застосовувати принципи соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.	9

СК 11.	Здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання інноваційних технологій у сфері готельного та ресторанного бізнесу, зокрема для розроблення та прийняття ефективних проектних рішень, здійснення супроводу процесу девелопменту об'єкта.	7
СК 12.	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.	8
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
1.	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.	1
2.	Вільно спілкуватись усно і письмово українською та англійською мовами при обговоренні професійних питань, досліджень та інновацій в сфері готельно-ресторанного бізнесу	2
6.	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	3-4
7.	Досліджувати моделі розвитку міжнародних та національних готельних і ресторанних мереж (корпорацій)	9-10
8.	Ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.	7-8
10.	Відповідати за формування ефективної кадрової політики суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, організаційні комунікації, розвиток професійного знання, оцінювання стратегічного розвитку команди, підбір та мотивування персоналу на ефективне вирішення професійних завдань	2-4
11.	Здійснювати дослідження та/або провадити інноваційну діяльність з метою отримання нових знань та створення нових технологій та видів послуг (продукції) в сфері готельно-ресторанного	5, 11

	бізнесу та в ширших мультидисциплінарних контекстах	
12.	Зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються	3,6

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 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. Когути; 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 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: 1, 2

додатковий: 19,22, 24

інтернет-ресурси: 28-34

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.

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

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: 1-2, 3

додатковий: 19, 20, 22, 24

Інтернет-ресурси: 31-34

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 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. 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: 1-3

*додатковий: 20, 22, 24,
Інтернет-ресурси: 27-34*

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.

Список рекомендованих джерел

основний: 1-2

додатковий: 7-9, 24, 26

Інтернет-ресурси: 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, рятівник; 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, 5

додатковий: 6-8, 20, 22,

Інтернет-ресурси: 27-31

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.

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. Аутстафінг. Краудстафінг. 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

додатковий: 17-22, 24, 26,

Інтернет-ресурси: 28-31

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.

Список рекомендованих джерел

основний: 2, 4, 5

*додатковий: 13-16, 20, 21, 23,
Інтернет-ресурси: 29-31*

ТЕМА 8. КАДРОВА ЛОГІСТИКА ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Сутність та місце кадрової логістики в HR-менеджменті готелів і ресторанів. Частка експантів 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

додатковий: 10-12, 23, 24, 26

Інтернет-ресурси: 28-31

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. Рациональна 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, АВС-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

додатковий: 7-9, 21, 23, 26

Інтернет-ресурси: 28-31

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 командування. 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, 5

додатковий: 6, 16, 20

Інтернет-ресурси: 30-31

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, програмуючий.

Список рекомендованих джерел

основний: 1-2

додатковий: 21-23, 25, 26,

Інтернет-ресурси: 29-34

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. *Адизес 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. Шесенкова. – 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 практика: 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.*