

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

С. А. Александрова
В. Ю. Світлична

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА



КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
всіх форм навчання галузі знань 24 – Сфера обслуговування
зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2026

УДК 640.4:658.3

Александрова С. А. Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання галузі знань 24 – Сфера обслуговування зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа / С. А. Александрова, В. Ю. Світлична ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. – 104 с.

Автори:

канд. пед. наук, доц. С. А. Александрова
канд. екон. наук, доц. В. Ю. Світлична

Рецензент:

Н. М. Богдан, доктор економічних наук, професор кафедри туризму і готельного господарства (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

*Рекомендовано кафедрою туризму та готельного господарства,
протокол № 9 від 20.01.2026*

© С. А. Александрова, В. Ю. Світлична, 2026
© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	6
ТЕМА 1 ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	8
1.1 Трудові ресурси.....	8
1.2 Ринок праці і його характеристики	10
1.3 Зайнятість населення й безробіття	11
1.4 Персонал підприємств готельно-ресторанного господарства.....	12
як об'єкт управління.....	12
Запитання для самоконтролю.....	16
ТЕМА 2 РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	17
2.1 Сутність управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства	17
2.2 Ресурсне забезпечення управління персоналом.....	18
2.2.1 Нормативно-правове забезпечення	18
2.2.2 Науково-методичне забезпечення управління персоналом	20
2.2.3 Інформаційна база менеджменту персоналу	22
2.2.4 Кадрове забезпечення менеджменту персоналу	24
2.2.5 Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу	25
2.2.6 Фінансове забезпечення менеджменту персоналу.....	26
2.3 Кадрове діловодство	26
2.4 Кадровий аудит	28
Запитання для самоконтролю.....	30
ТЕМА 3 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	31
3.1 Система управління персоналом підприємства готельно-ресторанного господарства	31
3.2 Елементи системи управління персоналом.....	33
3.3 Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану.....	35
3.4 Digital-технології та сучасні трансформації управління персоналом.....	36
Запитання для самоконтролю.....	38
ТЕМА 4 КОЛЕКТИВ. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	39
4.1 Трудовий колектив, види колективів	39
4.2 Структура та етапи розвитку колективу	40
4.3 Формальні та неформальні колективи	41
4.4 Структурування та реалізація повноважень в організації.....	42
4.5 Формування та управління професійною командою	42
4.6 Психологічний клімат у колективі.....	43

4.7 Проблеми булінгу, мобінгу та харасменту в трудових колективах.....	44
Запитання для самоконтролю.....	45
ТЕМА 5 КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	46
5.1 Маркетинг персоналу	46
5.2 Бренд роботодавця	46
5.3 Кадрове планування.....	47
5.4 Оптимізація чисельності персоналу	49
5.5 Кадровий резерв.....	49
Запитання для самоконтролю.....	50
ТЕМА 6 КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА.....	50
6.1 Сутність та види кадрової політики підприємства.....	50
6.2 Корпоративна політика щодо роботи з ветеранами	52
6.3 Позикова праця та нестандартні форми зайнятості.....	54
6.4 Кадрова безпека підприємства.....	55
Запитання для самоконтролю.....	56
ТЕМА 7 ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: РЕКРУТИНГ	57
7.1 Сутність технології управління персоналом.....	57
7.2 Рекрутинг як функція управління персоналом.....	58
7.3 Аналіз робіт на підприємстві	59
7.4 Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду	61
7.5 Пошук і залучення кандидатів.....	61
7.6 Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду	63
7.7 Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду	64
7.8 Ухвалення рішення про заповнення вакансії та укладання трудового договору.....	65
Запитання для самоконтролю.....	67
ТЕМА 8 ТЕХНОЛОГІЯ ОНБОРДИНГУ (АДАПТАЦІЇ) ТА ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	68
8.1 Технологія адаптації персоналу на підприємстві	68
8.2 Особливості адаптації в онлайн-форматі.....	70
8.3 Плинність кадрів у готельно-ресторанному господарстві: причини і наслідки	71
8.4 Диференціація персоналу як інструмент ефективного управління	72
8.5 Вивільнення персоналу	73
8.6 Зміни трудового законодавства в умовах воєнного стану	76
8.7 Інтерв'ю з працівниками під час звільнення.....	78
Запитання для самоконтролю.....	80
ТЕМА 9 ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	81
9.1 Розвиток персоналу	81

9.2 Оцінювання персоналу	82
9.2.1 Атестація персоналу	83
9.3 Ділова кар'єра	85
9.4 Професійна мобільність кадрів	86
9.5 Навчання персоналу	87
Запитання для самоконтролю	89
ТЕМА 10 МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	89
10.1 Поняття мотивації, її класифікація	90
10.2 Потреби як основа мотивації. Мотиви, стимули.	90
10.3 Теорії мотивації.....	92
10.4 Управління мотивацією персоналу.....	96
10.4.1 Створення комплексної системи мотивації та оплати праці на підприємстві	96
10.4.2 Зарплата як основа мотивації	100
Запитання для самоконтролю	101
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103

ВСТУП

Усі господарські операції можна в кінцевому підсумку звести до визначення трьох слів: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з решти чинників мало що вдасться отримати.

Лі Якокка

Конспект лекцій є важливою складовою навчально-методичного забезпечення дисципліни «Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства». Його основне призначення полягає у формуванні цілісного уявлення про теоретичні засади та практичні аспекти управління персоналом, забезпеченні системного засвоєння навчального матеріалу, розвитку професійного мислення здобувачів вищої освіти, а також у сприянні їхній підготовці до практичних занять, виконання індивідуальних завдань, самостійної роботи та успішного проходження поточного й підсумкового контролю.

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності людський капітал є ключовим фактором успішного функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства. Зростання конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, глобалізація ринку праці, впровадження інноваційних технологій, підвищення вимог споживачів до якості послуг і необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища зумовлюють потребу у впровадженні сучасних підходів до управління персоналом. Саме професійний, мотивований і компетентний персонал забезпечує високу якість обслуговування, формує позитивний імідж підприємства, підвищує його конкурентоспроможність та створює передумови для сталого розвитку.

Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань, практичних умінь і професійних компетентностей щодо організації ефективного управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Особлива увага приділяється опануванню сучасних концепцій і технологій HR-менеджменту, кадрового планування, рекрутингу, адаптації, навчання та розвитку персоналу, оцінювання результативності праці, мотивації, управління кар'єрою, формування корпоративної культури, розвитку лідерства, командної взаємодії та використання цифрових інструментів у сфері управління людськими ресурсами.

Значна увага в дисципліні приділяється особливостям управління персоналом саме у сфері гостинності, де якість людського капіталу безпосередньо визначає рівень сервісу, задоволеність гостей, репутацію підприємства та його фінансові результати. Управління персоналом розглядається як стратегічний напрям діяльності підприємства, спрямований на залучення, розвиток, утримання й ефективне використання працівників

відповідно до цілей організації та сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності.

У результаті опанування дисципліни здобувач вищої освіти повинен:

- розуміти місце та роль управління персоналом у системі управління підприємствами готельно-ресторанного господарства;
- знати сучасні концепції, принципи, функції, методи та інструменти HR-менеджменту;
- аналізувати кадрову політику підприємства, оцінювати ефективність використання трудових ресурсів та визначати напрями її вдосконалення;
- здійснювати кадрове планування, визначати потребу підприємства у персоналі та формувати кадровий потенціал відповідно до стратегічних цілей розвитку;
- застосовувати сучасні технології пошуку, добору, найму, адаптації, навчання, професійного розвитку, оцінювання та атестації персоналу;
- розробляти ефективні системи мотивації, стимулювання, винагороди та оплати праці з урахуванням специфіки підприємств готельно-ресторанного господарства;
- організовувати внутрішні комунікації, командну взаємодію, управління конфліктами та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- використовувати сучасні цифрові HR-технології, інформаційні системи та аналітичні інструменти для автоматизації кадрових процесів і ухвалення управлінських рішень;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення продуктивності праці, розвитку людського капіталу, формування позитивної корпоративної культури та забезпечення високого рівня сервісу;
- оцінювати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на систему управління персоналом, прогнозувати кадрові ризики та розробляти заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства.

ТЕМА 1

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Трудові ресурси.

1.2 Ринок праці і його характеристики.

1.3 Зайнятість населення й безробіття.

1.4 Персонал підприємств готельно-ресторанного господарства як об'єкт управління.

1.1 Трудові ресурси

Населення держави становить основу формування людського капіталу та трудового потенціалу суспільства.

Населення – це найширше поняття, яке використовується для характеристики людських ресурсів. Воно охоплює всю сукупність людей, що проживають на певній території, незалежно від їхнього віку, статі, стану здоров'я, рівня освіти, зайнятості чи інших соціально-економічних характеристик.

Для аналізу його участі в економічній діяльності застосовуються різні підходи до класифікації. Найбільш поширеним у міжнародній практиці є поділ населення відповідно до методології Міжнародної організації праці (МОП), згідно з якою виділяють економічно активне та економічно неактивне населення.

Трудові ресурси країни – це працездатна частина населення, яка завдяки своїм фізичним, психофізіологічним та інтелектуальним можливостям здатна брати участь у створенні матеріальних благ і наданні послуг. До трудових ресурсів належать як особи, зайняті економічною діяльністю, так і ті, які тимчасово не працюють, але мають можливість і потенціал до праці.

До **економічно активного населення (робочої сили)** належать особи, які забезпечують пропозицію праці на ринку. Ця категорія охоплює зайняте населення та безробітних, які відповідають критеріям МОП та активно шукають роботу.

Економічно неактивне населення об'єднує осіб, які не беруть участі у формуванні пропозиції робочої сили. Економічно активне населення (робоча сила) відповідно до методології Міжнародної організації праці (МОП) – це частина населення обох статей, яка протягом визначеного періоду забезпечує пропозицію робочої сили для виробництва товарів і надання послуг. До цієї категорії належать як зайняті, так і безробітні особи.

До цієї групи належать: здобувачі освіти денної форми навчання; пенсіонери; непрацюючі особи з інвалідністю; особи, які здійснюють догляд за дітьми, членами сім'ї або ведуть домашнє господарство; особи, що припинили пошук роботи через втрату надії на працевлаштування; інші громадяни, які не мають наміру або можливості працювати.

Зайняті – це особи, які здійснюють економічну діяльність і отримують за неї винагороду, ті, що працюють за наймом на умовах повної або неповної зайнятості, ведуть самостійну трудову діяльність чи підприємництво, працюють у фізичних осіб-підприємців або на сімейних підприємствах. До зайнятого населення також належать члени сімейних господарств, що працюють безоплатно, зайняті в особистому сільському господарстві, а також працівники, які тимчасово були відсутні на роботі через відпустку, хворобу чи інші поважні причини.

Безробітні (за методологією МОП) – це особи віком від 15 до 70 років, незалежно від факту їх реєстрації в державній службі зайнятості, які одночасно відповідають таким критеріям:

- не мають оплачуваної роботи або іншого прибуткового заняття;
- активно здійснюють пошук роботи або вживають заходів щодо започаткування власної справи;
- готові розпочати роботу протягом найближчих двох тижнів.

В Україні право на працевлаштування мають особи, які досягли 16-річного віку. Вони можуть виконувати будь-яку роботу, що не суперечить вимогам чинного законодавства.

Водночас закон передбачає можливість офіційного працевлаштування і в молодшому віці:

- з 15 років – за письмовою згодою одного з батьків або законного представника. При цьому робота повинна бути легкою, безпечною для здоров'я та не перешкоджати навчанню;
- з 14 років – учні можуть виконувати лише легку роботу у вільний від навчання час за обов'язкової згоди батьків або опікунів.

Для працівників, які не досягли 18 років, законодавством встановлено додаткові гарантії соціального захисту. Зокрема, для них передбачено скорочену тривалість робочого часу, заборону залучення до нічних, понаднормових робіт, а також роботи у вихідні та святкові дні.

Пенсійна система України функціонує відповідно до законодавства, реформованого з 1 жовтня 2011 року. Однією з ключових особливостей є поступове підвищення вимог до страхового стажу, необхідного для призначення пенсії за віком.

Право громадян на пенсійне забезпечення гарантовано статтею 46 Конституції України. Якщо особа не накопичила достатнього страхового стажу для виходу на пенсію у 60 років, вона може продовжити трудову діяльність і оформити пенсію пізніше. За відсутності необхідного стажу навіть після досягнення 65-річного віку може бути призначена державна соціальна допомога.

Законодавство також передбачає можливість добровільної сплати страхових внесків (так званої «купівлі» страхового стажу).

Сучасна пенсійна система забезпечує базові державні соціальні гарантії та створює можливості для добровільного формування додаткових пенсійних накопичень. Водночас рішення щодо накопичення коштів на майбутню пенсію, вибору фінансових інструментів та обсягу внесків залишається особистою

відповідальністю кожного громадянина. За оцінками фахівців, універсальної та досконалої пенсійної системи сьогодні не існує, тому більшість країн поєднують державні гарантії з механізмами особистого пенсійного накопичення.

1.2 Ринок праці і його характеристики

Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення», **ринок праці** – це система правових, соціально-трудових, економічних та організаційних відносин, що виникають між громадянами, які шукають роботу, працівниками, роботодавцями, професійними спілками, їх об'єднаннями та органами державної влади з метою забезпечення зайнятості населення і задоволення потреб роботодавців у кваліфікованій робочій силі.

До суб'єктів ринку праці належать:

- особи, які шукають роботу;
- зареєстровані безробітні;
- наймані працівники;
- роботодавці та їх об'єднання;
- державні органи, що реалізують політику у сфері зайнятості населення.

Кон'юнктура ринку праці характеризує співвідношення між попитом на робочу силу та її пропозицією у певний момент часу.

Залежно від цього співвідношення розрізняють **три основні типи кон'юнктури**:

- працедефіцитну – попит на працівників перевищує їх пропозицію;
- працenaдлишкову – пропозиція робочої сили перевищує попит;
- рівноважну – попит і пропозиція перебувають у відносній рівновазі.

Інфраструктура ринку праці становить сукупність державних, громадських та приватних установ, організацій і механізмів інформаційного, фінансового, правового та організаційного забезпечення, які створюють умови для ефективного функціонування ринку праці.

Ключовою ланкою цієї інфраструктури є Державна служба зайнятості України, діяльність якої спрямована на реалізацію державної політики у сфері зайнятості населення.

Державну службу зайнятості було створено після прийняття Верховною Радою України Закону України «Про зайнятість населення» у березні 1991 року. Її діяльність ґрунтується на міжнародних принципах:

- безоплатності надання послуг;
- доступності;
- добровільності звернення;
- рівності громадян;
- відкритості та прозорості діяльності.

Відповідно до статті 19 Закону України «Про зайнятість населення» служба зайнятості:

- проводить аналіз і прогнозування попиту та пропозиції робочої сили;

- інформує населення й органи державної влади про стан ринку праці;
- консультує громадян і роботодавців з питань працевлаштування та добору персоналу;
- здійснює облік вакансій і осіб, які шукають роботу;
- сприяє працевлаштуванню громадян та забезпечує роботодавців необхідними працівниками;
- організовує професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації безробітних;
- надає послуги з професійної орієнтації та кар'єрного консультування;
- реєструє безробітних і забезпечує їх соціальну підтримку відповідно до законодавства;
- бере участь у розробленні державних і регіональних програм зайнятості населення та заходів соціального захисту окремих категорій громадян.

1.3 Зайнятість населення й безробіття

Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення», **зайнятість** – це не заборонена законодавством діяльність громадян, спрямована на задоволення особистих і суспільних потреб та отримання доходу (заробітної плати) у грошовій або іншій формі. До зайнятого населення також належать члени сім'ї, які беруть участь у веденні сімейного господарства або працюють на підприємствах, що належать членам їхньої сім'ї, зокрема без отримання оплати праці.

Безробіття – це соціально-економічне явище, за якого частина працездатного населення не має можливості реалізувати своє право на працю та отримувати заробітну плату як основне джерело доходу.

Часткове безробіття виникає внаслідок вимушеного тимчасового скорочення тривалості робочого часу без припинення трудових відносин. Така ситуація може бути зумовлена економічними або технологічними причинами, скороченням виробництва, надзвичайними ситуаціями, введенням воєнного чи надзвичайного стану, а також іншими обставинами, що обмежують діяльність підприємства.

Згідно з методологією Міжнародної організації праці (МОП), безробітною вважається особа віком 15–70 років, яка не має роботи, активно її шукає протягом останніх чотирьох тижнів та готова розпочати трудову діяльність упродовж найближчих двох тижнів.

Зареєстрованим безробітним є працездатний громадянин, який офіційно зареєстрований у Державній службі зайнятості, не має роботи, готовий і здатний приступити до праці та відповідає вимогам законодавства щодо надання статусу безробітного.

У сучасній економічній теорії відокремлюють декілька основних **видів безробіття**.

- фрикційне безробіття виникає внаслідок добровільної зміни місця роботи або пошуку нового робочого місця;

- структурне безробіття пов'язане зі змінами у структурі економіки, коли професійні навички працівників перестають відповідати потребам роботодавців.

Фрикційне та структурне безробіття разом формують **природний рівень безробіття**, який існує навіть за умов стабільного функціонування економіки;

- циклічне безробіття є наслідком економічних спадів та скорочення виробництва;

- технологічне безробіття виникає через автоматизацію, цифровізацію та впровадження нових технологій, які замінюють людську працю;

- конверсійне безробіття пов'язане зі скороченням працівників унаслідок перепрофілювання підприємств або реформування окремих галузей економіки;

- молодіжне безробіття характеризує труднощі працевлаштування молодих фахівців через відсутність професійного досвіду;

- інституціональне безробіття обумовлене недосконалістю законодавства, податкової системи або механізмів функціонування ринку праці.

- застійне безробіття охоплює осіб, які тривалий час не можуть знайти роботу, що призводить до втрати професійних навичок і конкурентоспроможності.

Взаємозв'язок між рівнем безробіття та економічним зростанням описує **закон Оукена**. Згідно з ним, перевищення фактичного рівня безробіття над природним на 1 % призводить до скорочення фактичного обсягу валового внутрішнього продукту приблизно на 2–2,5 % порівняно з його потенційним рівнем. Ця закономірність демонструє суттєвий негативний вплив безробіття на економічний розвиток країни.

1.4 Персонал підприємств готельно-ресторанного господарства як об'єкт управління

Найбільш широким поняттям є трудові ресурси, які характеризують потенційну робочу силу країни або регіону. Трудовий потенціал відображає не лише чисельність працездатного населення, а й його якісні характеристики та можливості розвитку. Людські ресурси розглядають працівників як стратегічний ресурс організації, що формує її конкурентні переваги. Персонал підприємства охоплює всіх працівників, які перебувають у трудових відносинах із роботодавцем, тоді як кадри підприємства традиційно означають постійний кваліфікований склад працівників. У сучасній теорії управління персоналом термін «персонал» використовується значно частіше, ніж поняття «кадри», яке вважається більш традиційним.

Кадри підприємства – це постійний штатний склад працівників організації, які мають відповідну освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та практичний досвід, необхідні для виконання посадових обов'язків і забезпечення діяльності підприємства.

Людські ресурси – це сукупність працівників, які володіють професійними знаннями, навичками, компетентностями, досвідом і творчим

потенціалом та здатні ефективно використовувати їх для досягнення стратегічних і поточних цілей організації.

Трудові ресурси – це частина населення, яка за віком, станом здоров'я, рівнем освіти та професійної підготовки має фізичні й інтелектуальні можливості для здійснення трудової діяльності в різних сферах економіки.

Трудовий потенціал – це сукупність кількісних і якісних характеристик працездатного населення, що включає фізичні, інтелектуальні, професійні, освітні, творчі та мотиваційні можливості людини, які можуть бути реалізовані в процесі праці для досягнення економічних і соціальних результатів.

Персонал підприємства – це сукупність усіх працівників підприємства, які перебувають із роботодавцем у трудових відносинах, займають відповідні посади, виконують виробничі, управлінські або обслуговуючі функції та забезпечують безперервне функціонування організації.

Персонал підприємства поділяється на дві великі категорії: службовців (управлінський персонал) та робітників (виробничий персонал).

1. Службовці (управлінський персонал).

До службовців належать працівники, які здійснюють управління підприємством, організацію виробничих процесів, планування, контроль та інформаційне забезпечення.

Вони поділяються на три основні категорії.

1.1. Керівники – працівники, які ухвалюють управлінські рішення, організовують діяльність підрозділів та відповідають за результати їх роботи. За рівнем управління керівники поділяються на:

- лінійних (безпосередньо керують виробничими або функціональними підрозділами);

- функціональних (очолюють окремі функціональні служби підприємства: фінанси, маркетинг, персонал, логістика тощо).

1.2. Спеціалісти – працівники, які виконують професійні, аналітичні, економічні, юридичні, технічні та інші функції, що потребують спеціальної освіти та відповідної кваліфікації. За рівнем професійної підготовки їх поділяють на:

- спеціалістів вищого рівня;
- спеціалістів середнього рівня;
- спеціалістів нижчого рівня.

1.3. Технічні виконавці – працівники, які забезпечують інформаційне, документальне та організаційне супроводження діяльності керівників і спеціалістів (секретарі, діловоди, оператори ПК, архіваріуси, диспетчери тощо).

2. Робітники (виробничий персонал).

До робітників належать працівники, які безпосередньо беруть участь у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг.

Їх класифікують за кількома ознаками.

2.1. За рівнем кваліфікації:

- робітники висококваліфікованої праці;
- робітники малокваліфікованої праці;
- робітники некваліфікованої праці.

2.2. За характером виконуваних робіт:

- працівники, зайняті в основному виробництві;
- працівники, зайняті у допоміжному виробництві.

2.3. За тривалістю трудових відносин:

- постійні працівники;
- сезонні працівники;
- тимчасові працівники.

Організаційна структура готельного підприємства формується відповідно до масштабів діяльності, категорії готелю, спектра послуг та особливостей управління. Усі служби можна класифікувати за кількома ознаками.

1. За впливом на формування доходів.

- служби, що безпосередньо формують доходи підприємства (служба прийому і розміщення, ресторанне господарство, служба бронювання, продажів, додаткових послуг);
- служби, що опосередковано впливають на отримання доходів, забезпечуючи належне функціонування підприємства (інженерно-технічна служба, бухгалтерія, відділ кадрів, служба безпеки, господарська служба).

2. За функціональним призначенням.

- виробничі підрозділи;
- сервісні підрозділи;
- інформаційно-аналітичні служби;
- адміністративно-управлінські підрозділи;
- допоміжні служби.

3. За характером контакту з гостями.

- служби першого рівня (Front of House) – персонал безпосередньо контактує з гостями (служба прийому та розміщення, ресторан, консьєрж-служба, служба бронювання, room-service);
- служби другого рівня (Back of House) – працівники практично не взаємодіють із клієнтами (бухгалтерія, господарська служба, технічна служба, пральня, кадрова служба, складське господарство).

Важливими поняттями кадрового менеджменту є такі:

1. Професія – це вид трудової діяльності, що потребує певного комплексу спеціальних знань, умінь і практичних навичок, отриманих у процесі навчання та професійної підготовки.

2. Спеціальність – це конкретний напрям професійної діяльності в межах певної професії, який характеризується вузькою сферою компетентності та виконання спеціалізованих функцій.

3. Кваліфікація – це рівень професійної підготовки працівника, що визначається його освітою, знаннями, практичними навичками, досвідом роботи та здатністю виконувати роботи певної складності.

Рівень кваліфікації працівників визначається їх освітою, професійною підготовкою, досвідом роботи та рівнем сформованих компетентностей.

Залежно від рівня професійної підготовки спеціалістів поділяють на чотири групи:

- спеціалісти найвищої кваліфікації – доктори наук, професори, експерти, працівники з науковими ступенями та значним професійним досвідом;

- спеціалісти вищої кваліфікації – фахівці з повною вищою освітою та значним практичним досвідом;

- спеціалісти середньої кваліфікації – працівники, які мають фахову передвищу або вищу освіту та певний практичний досвід;

- спеціалісти-практики – працівники, які успішно виконують професійні функції завдяки практичному досвіду, навіть за відсутності профільної освіти.

За рівнем професійної підготовки робітників поділяють на:

- висококваліфікованих, які виконують особливо складні технологічні операції та мають тривалий стаж і спеціальну підготовку;

- кваліфікованих, які виконують роботи підвищеної складності після відповідного професійного навчання;

- малокваліфікованих, що виконують нескладні виробничі операції після короткотермінового навчання;

- некваліфікованих, які виконують прості або допоміжні роботи без спеціальної професійної підготовки.

Посади працівників готельно-ресторанних підприємств повинні відповідати чинному Класифікатору професій України, оскільки саме відповідно до нього здійснюється оформлення трудових відносин та ведення кадрової документації.

Адміністративно-управлінський персонал забезпечує стратегічне та оперативне управління діяльністю підприємства. До його складу входять: власник або генеральний директор; виконавчий директор; виконавчий комітет (керівники основних служб); директор з розміщення (Rooms Division Manager); фінансовий директор; директор з маркетингу та продажів; технічний директор; директор з персоналу (HR Director); керівники структурних підрозділів.

Підрозділи адміністративної служби: відділ управління персоналом (HR-відділ); бухгалтерія; фінансово-економічний відділ; юридична служба; служба охорони праці; аудиторська служба; служба безпеки; адміністративно-господарський відділ.

Служба управління номерним фондом (Rooms Division) є центральною службою будь-якого готелю. Основні функції: управління номерним фондом; бронювання номерів; реєстрація гостей; поселення та виселення; ведення електронної бази гостей; контроль завантаження номерного фонду; організація обслуговування гостей у номерах; координація роботи Housekeeping.

До складу служби входять: Відділ бронювання (Reservation Department). Основні функції: прийом та обробка заявок; управління бронюваннями; прогнозування завантаження; ведення календаря заїздів; взаємодія з ОТА (Booking.com, Expedia тощо).

Служба прийому та розміщення (Front Office, Reception) виконує такі функції: реєстрація гостей; оформлення документів; поселення та виселення; ведення рахунків; проведення розрахунків; інформаційне обслуговування; робота зі зверненнями гостей; координація роботи інших служб. Посади: Front

Office Manager; старший адміністратор; адміністратор; адміністратор-касир; нічний аудитор; receptionist.

Господарська служба (Housekeeping) відповідає за підтримання чистоти, комфорту та належного технічного стану номерного фонду. Основні функції: прибирання номерів; прибирання громадських зон; зміна білизни; контроль оснащення номерів; організація роботи пральні та хімчистки; контроль санітарних норм. Посади: Executive Housekeeper; супервайзери; покоївки; працівники пральні; кастеляни; прибиральники.

Служба обслуговування гостей (Guest Service) основне завдання – забезпечення високого рівня сервісу протягом усього перебування гостя. До служби входять: консьєржі; швейцари; носії багажу; гардеробники; кур'єри; valet parking; координатори роботи з гостями.

Служба ресторанного господарства (Food & Beverage Department) Основні функції: організація харчування гостей; обслуговування у ресторанах, барах, кафе; Room Service; проведення банкетів; кейтеринг; контроль якості продукції; управління запасами; організація харчування персоналу. Основні посади Керівництво: Food & Beverage Manager; менеджер ресторану; адміністратор залу; метрдотель. Працівники залу: офіціанти; бармени; сомельє; хостес; касири; працівники Room Service. Працівники кухні: Executive Chef; су-шеф; кухарі різних цехів; кондитери; пекарі; комірники; мийники посуду; кухонні працівники.

Комерційна служба забезпечує формування доходів підприємства. Основні напрями діяльності: маркетинг; продажі; ціноутворення; реклама; бренд-менеджмент; цифровий маркетинг; CRM; робота з корпоративними клієнтами; управління репутацією.

Інженерно-технічна служба забезпечує безперебійну експлуатацію матеріально-технічної бази готелю. Основні функції: експлуатація інженерних мереж; електропостачання; водопостачання; вентиляція та кондиціонування; ліфтове господарство; пожежна безпека; ремонт будівель і обладнання; енергоменеджмент; цифрові системи автоматизації (BMS, Smart Hotel). До складу служби входять: головний інженер; електрики; сантехніки; інженери з автоматизації; майстри з ремонту; служба благоустрою території; служба зв'язку та інформаційних технологій.

Сучасні служби, які дедалі частіше створюються у готелях 4–5* HR-служба (Human Resources); Revenue Management (управління доходами); CRM та Guest Experience (управління клієнтським досвідом); IT-служба; Digital Marketing; служба сталого розвитку (Sustainability); служба інформаційної безпеки; Wellness & SPA Department (за наявності відповідної інфраструктури).

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність понять «трудові ресурси», «економічно активне населення» та «персонал підприємства». У чому полягають їх основні відмінності?

2. Які демографічні, економічні та соціальні чинники впливають на формування трудових ресурсів і сучасного ринку праці України?

3. Охарактеризуйте основні функції ринку праці та поясніть механізм взаємодії попиту і пропозиції робочої сили.

4. Які форми зайнятості населення існують у сучасних умовах та які особливості їх застосування у сфері готельно-ресторанного господарства?

5. Назвіть основні види безробіття, поясніть причини їх виникнення та можливі соціально-економічні наслідки.

6. За якими ознаками класифікують персонал підприємств готельно-ресторанного господарства та які категорії працівників належать до основного персоналу?

7. Які професійні компетентності та особистісні якості є найбільш важливими для працівників підприємств готельно-ресторанного господарства в сучасних умовах?

8. Як цифровізація, автоматизація та розвиток інформаційних технологій впливають на ринок праці та систему управління персоналом?

9. Чому ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства?

10. Запропонуйте комплекс заходів, які можуть сприяти підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, розвитку персоналу та зростанню зайнятості в підприємствах готельно-ресторанного господарства.

ТЕМА 2

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1 Сутність управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

2.2 Ресурсне забезпечення управління персоналом.

2.2.1 Нормативно-правова база та науково-методичне забезпечення управління персоналом.

2.2.2 Інформаційна база управління персоналом.

2.2.3 Кадрове забезпечення управління персоналом.

2.2.4 Технічне забезпечення управління персоналом.

2.2.5 Фінансове забезпечення управління персоналом.

2.2.6 Фінансове забезпечення менеджменту персоналу.

2.3 Кадрове діловодство.

2.4 Кадровий аудит.

2.1 Сутність управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства

Управління персоналом (HRM) – це стратегічна система взаємодії керівництва та кадрової служби, спрямована на залучення, розвиток і

раціональне використання людського потенціалу задля успішної реалізації цілей організації.

У практичному сенсі це комплексний підхід, що поєднує наукові методи та управлінську майстерність для створення ефективної команди, де висока продуктивність бізнесу поєднується із професійним задоволенням кожного працівника.

Суб'єктами управління персоналом є керівники усіх рівнів та служби управління людськими ресурсами (кадрових служб).

Об'єктом управління персоналом є колектив у цілому, всі категорії працівників, окремі групи і структури.

2.2 Ресурсне забезпечення управління персоналом

2.2.1 Нормативно-правове забезпечення

Нормативно-правове забезпечення є фундаментом для побудови ефективної системи управління персоналом на будь-якому підприємстві чи в організації. Воно чітко регламентує взаємовідносини між роботодавцем і працівником, захищаючи права обох сторін та встановлюючи єдині правила гри. Розуміння цієї бази дозволяє кадровим службам не лише діяти в правовому полі, а й створювати безпечне та мотивувальне робоче середовище.

Фундаментом для регулювання трудових відносин в нашій державі є **Конституція України**, яка закріплює базові права та свободи працівників. Зокрема, стаття 43 Основного Закону гарантує свободу праці, що дає право кожній людині самостійно обирати професію та сферу діяльності відповідно до власних здібностей. Крім того, держава гарантує громадянам право на гідні, безпечні для життя і здоров'я умови праці, справедливу винагороду (не меншу за офіційний мінімум), а також захищає від безпідставного чи незаконного звільнення. Це тісно пов'язано зі статтею 23, яка проголошує право кожного на всебічний і вільний розвиток своєї особистості.

Важливими складовими трудових прав, що зафіксовані в Конституції, є:

- **право на відпочинок та заборона примусової праці:** роботодавець не може змушувати до виконання обов'язків проти волі працівника та зобов'язаний забезпечити час для відновлення сил.
- **свобода об'єднання (ст. 36):** працівники мають право вільно створювати професійні спілки та вступати до них без жодних попередніх дозволів, щоб колективно захищати свої трудові й соціальні інтереси.
- **право на протест (ст. 44):** як крайній захід для захисту своїх економічних та соціальних прав, закон дозволяє працівникам вдаватися до страйку.

Якщо Конституція закладає загальні орієнтири, то практичним інструментом їх реалізації є **Кодекс законів про працю (КЗпП) України**. Саме цей документ детально описує всі правові механізми, принципи та державні гарантії, які допомагають громадянам безпечно й ефективно реалізувати свій потенціал у продуктивній чи творчій діяльності.

Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

Закони України

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>) визначає особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні, а також осіб, які працюють за трудовим договором, укладеним з фізичними особами (працівники), у період дії воєнного стану, введеного відповідно до **Закону України «Про правовий режим воєнного стану»**.

На період дії воєнного стану **вводяться обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина** передбачених статтями 43, 44 Конституції України.

У період дії воєнного стану **не застосовуються норми законодавства про працю**, законів України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», інших законодавчих актів, що регулюють **діяльність державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування** у частині відносин, врегульованих цим Законом.

До нормативної бази в серії праці належить низка численних законодавчих актів, серед яких:

- Закон України «Про оплату праці»;
- Закон України «Про відпустки»;
- Закон України «Про охорону праці»;
- Закон України «Про зайнятість населення»;
- Закон України «Про колективні договори і угоди»;
- Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»;
- Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»;
- Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (чинний на період воєнного стану);
- Закон України «Про соціальний діалог в Україні»;
- Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» (у частині працевлаштування);
- Закон України «Про державну службу»;
- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»;
- Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності».

Документи, які розробляються й затверджуються керівництвом організації для внутрішнього користування:

1. Правила внутрішнього трудового розпорядку є локальним нормативним документом підприємства, який визначає порядок організації праці, регламентує права та обов'язки працівників і роботодавця, встановлює режим роботи, порядок прийняття та звільнення працівників, застосування заходів заохочення і дисциплінарної відповідальності.

2. Колективний договір є письмовою угодою між роботодавцем і працівниками (або їх представниками), яка регулює виробничі, трудові та соціально-економічні відносини на підприємстві. Документ визначає взаємні права, обов'язки та гарантії сторін і спрямований на забезпечення соціального партнерства.

3. Положення про структурний підрозділ є організаційним документом, який визначає правовий статус, функції та порядок діяльності окремого структурного підрозділу підприємства. Воно регламентує його місце в організаційній структурі, взаємодію з іншими підрозділами, а також права, обов'язки та відповідальність керівництва і працівників.

4. Посадова інструкція є обов'язковим кадровим документом, який визначає організаційно-правовий статус працівника, його функціональні обов'язки, права, повноваження, відповідальність, а також вимоги до професійних знань, освіти та кваліфікації. Вона забезпечує чіткий розподіл функцій між працівниками та сприяє ефективній організації праці.

Посадові інструкції розробляються на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників та інших нормативно-правових актів, що регламентують вимоги до відповідних посад.

5. Штатний розпис (штатний розклад) є основним внутрішнім організаційним документом підприємства, який відображає його організаційну структуру. У ньому визначаються перелік структурних підрозділів, назви посад, кількість штатних одиниць, розміри посадових окладів та інші складові фонду оплати праці. Штатний розпис використовується для планування чисельності персоналу, організації кадрової роботи та формування витрат на оплату праці.

2.2.2 Науково-методичне забезпечення управління персоналом

Науково-методичне забезпечення управління персоналом становить систему нормативних, методичних, організаційних і довідкових документів, що визначають принципи, норми, правила, методи та вимоги до організації праці, кадрової роботи й управління персоналом. Воно забезпечує єдині підходи до планування, добору, оцінювання, розвитку, мотивації та організації трудової діяльності працівників.

До основних складових науково-методичного забезпечення належать міжнародні стандарти у сфері праці, державні класифікатори, кваліфікаційні довідники, правила діловодства, а також внутрішні нормативні документи підприємства.

Міжнародна організація праці (МОП, *International Labour Organization, ILO*) – спеціалізована установа Організації Об'єднаних Націй, заснована

у 1919 році з метою розвитку міжнародного співробітництва у сфері праці, забезпечення соціальної справедливості та покращення умов праці.

Нині до складу МОП входять **187 держав**, а Україна є її членом із **1954 року**.

Основними напрямками діяльності МОП є:

- захист трудових прав працівників;
- забезпечення гідних та безпечних умов праці;
- регулювання робочого часу;
- боротьба з безробіттям;
- забезпечення рівної оплати за працю рівної цінності;
- соціальне страхування та соціальний захист;
- охорона праці;
- професійне навчання і розвиток людського капіталу;
- підтримка соціального діалогу між державою, роботодавцями та працівниками.

МОП реалізує понад тисячу програм технічного співробітництва у багатьох країнах світу. Серед пріоритетних напрямів її діяльності – розвиток гідної праці, удосконалення трудового законодавства, зміцнення соціального партнерства та вдосконалення системи колективно-договірного регулювання.

За період діяльності МОП прийнято **190 конвенцій** та **206 рекомендацій**, які є міжнародними стандартами у сфері праці.

Основні групи фундаментальних трудових прав, закріплені конвенціями МОП:

- свобода об'єднання працівників та право на ведення колективних переговорів;
- заборона примусової праці;
- ліквідація дитячої праці;
- недопущення дискримінації у сфері праці та зайнятості.

Класифікатор професій є державним нормативним документом, який встановлює єдині назви професій, посад і видів робіт, що застосовуються під час оформлення кадрової документації, ведення статистичного обліку, планування чисельності персоналу та організації оплати праці.

Основні професійні групи Класифікатора:

- законодавці, вищі державні службовці, керівники та менеджери;
- професіонали;
- фахівці;
- технічні службовці;
- працівники сфери торгівлі та послуг;
- кваліфіковані працівники сільського, лісового господарства та рибальства;
- кваліфіковані робітники з інструментом;
- оператори устаткування, машин і механізмів;
- найпростіші професії.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (ДКХП) є нормативно-довідковим документом, який містить систематизований опис професій відповідно до Класифікатора професій та використовується при розробленні посадових інструкцій, визначенні функціональних обов'язків працівників і встановленні кваліфікаційних вимог.

Кваліфікаційна характеристика професії зазвичай містить такі розділи:

- завдання та посадові обов'язки;
- професійні знання;
- кваліфікаційні вимоги (освіта, стаж роботи, професійна підготовка);
- спеціалізація (за потреби);
- приклади виконуваних робіт.

Правила організації діловодства встановлюють єдині вимоги до створення, оформлення, реєстрації, оброблення, зберігання та архівування управлінських документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах та організаціях незалежно від форми власності.

Виконання цих Правил є обов'язковим для всіх суб'єктів господарювання та забезпечує належну організацію документообігу, збереження службової інформації й ефективне ведення кадрової документації.

На рівні підприємства науково-методичне забезпечення реалізується через систему внутрішніх нормативних документів, які конкретизують вимоги законодавства та регламентують кадрові процеси. До них належать:

- Положення про формування кадрового резерву;
- Положення про адаптацію новоприйнятих працівників;
- Положення про добір і відбір персоналу;
- Положення про оплату та стимулювання праці;
- Положення про оцінювання персоналу;
- Положення про професійне навчання і підвищення кваліфікації;
- Інструкції з охорони праці та техніки безпеки;
- Методичні рекомендації щодо організації кадрової роботи;
- Регламенти ведення кадрового діловодства.

2.2.3 Інформаційна база менеджменту персоналу

Інформаційне забезпечення управління персоналом – це система інформаційних ресурсів, методів їх збирання, оброблення, зберігання та використання, необхідних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо персоналу. Воно забезпечує керівників і фахівців актуальною інформацією для планування, добору, оцінювання, розвитку, мотивації та ефективного використання людських ресурсів.

Інформаційне забезпечення охоплює відомості про працівників, кадрові процеси, результати діяльності персоналу, оплату праці, соціальний розвиток колективу та інші показники, необхідні для функціонування системи управління персоналом.

До основних джерел інформації належать:

- кадрова документація (особові картки, особові справи, анкети, трудові договори, накази щодо прийняття, переведення, відпусток і звільнення працівників);
- організаційно-розпорядчі документи підприємства (накази, розпорядження, службові записки);
- первинна облікова та звітна документація щодо використання робочого часу, виконання робіт і нарахування заробітної плати;
- дані бухгалтерського обліку про витрати на персонал;
- інформація, отримана безпосередньо від працівників;
- результати соціологічних досліджень (анкетування, опитування, інтерв'ю);
- результати психологічного та професійного тестування;
- інформація автоматизованих HRM-, ERP- та кадрових інформаційних систем;
- інформація про працівника.

Важливою складовою інформаційного забезпечення є бухгалтерська інформація, яка характеризує економічні аспекти управління персоналом. Вона містить дані про:

- фонд оплати праці;
- витрати на навчання і розвиток персоналу;
- витрати на охорону праці;
- соціальні виплати та компенсації;
- інвестиції в людський капітал;
- інші витрати, пов'язані з утриманням персоналу.

Якісне інформаційне забезпечення є необхідною умовою ефективного функціонування системи управління персоналом. Воно дозволяє своєчасно оцінювати кадрову ситуацію, прогнозувати потребу в персоналі, приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати ефективність кадрової політики та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

В умовах цифрової трансформації все більшого значення набувають автоматизовані інформаційні системи управління персоналом (HRIS), які забезпечують оперативний доступ до кадрової інформації та автоматизацію HR-процесів.

Організація роботи з кадрами та документами на підприємстві охоплює такі основні процеси:

- облік персоналу: систематичний облік документації щодо особового складу як усієї компанії, так і її окремих структурних підрозділів.
- звітність та довідки: складання статистичних звітів з праці (зокрема за формами 1-ПВ, 3-ПВ, 4-ПВ, 5-ПВ), а також оформлення довідок про прийняття співробітників на роботу, їхнє переведення або звільнення.

- розвиток та кадровий резерв: моніторинг і облік процесів навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, а також формування кадрового резерву.

- контроль документації: реєстрація та облік усіх надходжень документів, що стосуються персоналу, та нагляд за їх належним використанням.

- робота з особовими справами: формування, систематизація, безпосереднє оформлення та ведення особових справ кожного працівника.

- архівування: підготовка кадрових документів та їх упорядкування для подальшої передачі на тривале зберігання до архіву.

- цифровізація процесів: впровадження механізації та автоматизації в процеси документування інформації про особовий склад.

Комплекс документів за функціями управління кадрами охоплює такі основні три групи:

1. Особисті документи працівника.

Паспорт, трудова книжка, військовий квиток, диплом, свідоцтво, атестат та інші документи, які надають юридичне підтвердження особи працівника; перепустка, посвідчення про відрядження, довідки, що підтверджують місце роботи, посаду, заробітну плату, заяви працівників про прийняття на роботу, звільнення чи переведення, автобіографія.

2. Організаційно-розпорядча документація.

- організаційні документи: статuti, положення, інструкції, правила внутрішнього розпорядку, договори.

- розпорядчі документи: накази, постанови, рішення, вказівки, розпорядження.

- довідково-інформаційні документи: доповідні та пояснювальні записки, листи, списки, акти, протоколи, довідки, звіти.

3. Первинна облікова кадрова документація.

- вихідні (початкові) облікові документи: особистий листок, особова карта.

- похідні облікові документи, які мають другорядний (довідково-контрольний) характер: спеціальні карти персонального обліку спеціалістів, списки, журнали реєстрації, книги обліку.

2.2.4 Кадрове забезпечення менеджменту персоналу

Кадрова служба підприємства – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими в них особами (керівниками, фахівцями, виконавцями), покликаними управляти персоналом у рамках обраної кадрової політики

За даними вітчизняних та зарубіжних економічних досліджень, нормативне співвідношення чисельності фахівців з управління персоналом до загальної кількості працівників підприємства в середньому становить близько 28 %.

При цьому світова практика демонструє суттєві відмінності у навантаженні на одного кадрового спеціаліста залежно від країни:

- Японія: 1 фахівець на 40 працівників;
- США: 1 фахівець на 100 працівників;
- Франція: 1 фахівець на 130 працівників;
- Німеччина: 1 фахівець на 130–150 працівників.

У сучасній бізнес-практиці спеціаліста такого профілю найчастіше називають **HR-менеджером** (від англійського *human resources* — людські ресурси), а у професійному сленгу побутує скорочена назва «**ейчар**».

Основним перевіряючим і штрафуючим органом є **Держпраці**.

– інспекційні відвідування – це щось подібне до виїзних перевірок у податківців.

– невиїзні інспектування є аналогом невиїзних перевірок, тобто контрольних заходів, які проводяться в приміщенні органів Держпраці.

Підстави для інспекційних відвідувань (п. 5 Порядку № 295)

– звернення працівника з повідомленням про порушення стосовно нього законодавства про працю.

– звернення фізичної особи, стосовно якої порушено правила оформлення трудових відносин.

– рішення суду, повідомлення правоохоронних органів про порушення законодавства про працю.

– повідомлення посадових осіб органів держнагляду (контролю) про виявлені в ході виконання ними контрольних повноважень ознаки порушення законодавства про працю (тобто це можуть бути, наприклад, перевіряючі органів Держпродспоживслужби або Держекоінспекції).

– інформація від територіальних органів Держстату, ДФСУ і ПФУ.

– інформація від профспілкових органів.

– рішення керівника органу контролю про проведення інспекційних відвідувань з питань виявлення неоформлених трудових відносин. Таке рішення приймається за результатами аналізу інформації, отриманої зі ЗМІ, інших джерел, доступ до яких не обмежений законодавством, а також джерел, перелічених у пп. 1–6 цього списку

Керівник несе персональну відповідальність за порушення у всіх сферах законодавства, що регламентують його обов'язки як посадової особи, що керує підприємством.

За порушення норм законодавства про працю та охорону праці передбачено чотири види відповідальності: дисциплінарна, матеріальна, адміністративна та кримінальна відповідальність

2.2.5 Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу

До технічних засобів менеджменту персоналу відноситься вся сукупність машин, устаткування й пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської роботи з метою її автоматизації й механізації.

Комплекс технічних засобів – сукупність технічних засобів збору, реєстрації, нагромадження, передачі, обробки, вивода й подання інформації, а також засобів оргтехніки.

До простих пристроїв і знарядь праці належать канцелярське приладдя (ручки, олівці, лінійки, папір різного формату, ножиці, кнопки, скріпки тощо), калькулятори, різні пристрої та прилади, папки та швидкозшивачі, які застосовують для полегшення управлінської праці.

2.2.6 Фінансове забезпечення менеджменту персоналу

Фінансове забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність грошових коштів компанії, які цілеспрямовано виділяються на управління, утримання та розвиток її людського капіталу.

Витрати на персонал є невіддільною частиною загальних соціальних витрат бізнесу. Вони мають комплексний характер і спрямовані на залучення, адаптацію, мотивацію та професійне зростання працівників задля отримання економічних чи соціальних вигод у майбутньому.

HR-бюджет – це офіційно затверджений керівництвом плановий документ, який відображає загальний обсяг, пооб'єктну структуру та помісячний / поквартальний розподіл фінансових коштів на управління персоналом.

Типовий класифікатор статей HR-бюджету: рекрутинг, адаптація, оцінка та мотивація, навчання та розвиток, кадрове діловодство, корпоративна культура, соціальний пакет, операційні витрати HR, охорона праці тощо.

Під час захисту бюджету перед генеральним чи фінансовим директором критично важливо чітко обґрунтовувати **доцільність та окупність** кожної інвестиційної статті витрат на персонал.

2.3 Кадрове діловодство

Кадрове діловодство – це система організації роботи з кадровими документами, яка забезпечує документальне оформлення трудових відносин між роботодавцем і працівниками. Воно охоплює процеси прийняття на роботу, переведення, звільнення, обліку персоналу, оцінювання, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, надання відпусток, пенсійного забезпечення та інші питання кадрового адміністрування.

Наявність хоча б одного найманого працівника означає виникнення трудових відносин, які відповідно до законодавства України повинні бути належним чином оформлені та підтверджені кадровими документами.

Організація кадрового діловодства здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України. Основними нормативними документами є:

– **Правила організації діловодства та архівного зберігання документів**, які встановлюють єдині вимоги до створення, оформлення, обліку, зберігання та архівування службових документів;

– **Перелік типових документів, що створюються під час діяльності юридичних осіб, із зазначенням строків їх зберігання, який визначає строки зберігання кадрової документації;**

– **Порядок роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання, що регламентує використання електронних документів.**

Особливості ведення кадрового діловодства в умовах воєнного стану визначені Законом України «**Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану**», який набрав чинності 24 березня 2022 року. Відповідно до статті 7 цього Закону роботодавець у районах активних бойових дій самостійно визначає порядок організації кадрового діловодства та архівного зберігання кадрових документів за умови забезпечення достовірного обліку виконаної працівниками роботи та нарахування заробітної плати.

Незалежно від форми власності підприємства або статусу **роботодавця законодавство передбачає ведення таких основних** кадрових документів:

- штатний розпис;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- табель обліку використання робочого часу;
- накази з кадрових питань (щодо прийняття, переведення, звільнення, відпусток, заохочень тощо);
- журнал (книга) реєстрації наказів;
- особові картки працівників;
- особові справи (за потреби);
- графік відпусток;
- трудові договори та контракти;
- колективний договір (за наявності);
- посадові інструкції;
- журнал ознайомлення працівників із локальними нормативними документами;
- документи з охорони праці;
- згода працівників на обробку персональних даних;
- документи щодо забезпечення конфіденційності інформації (угоди про нерозголошення, за потреби).

Сучасні підприємства дедалі активніше впроваджують системи електронного документообігу (ЕДО), які забезпечують цифрове оформлення, погодження, підписання, зберігання та пошук кадрових документів. Використання ЕДО дозволяє автоматизувати кадрові процеси, скоротити витрати часу та підвищити ефективність управління документацією.

Використання електронного документообігу **забезпечує підприємству низку переваг:**

- економію часу завдяки швидкому створенню, погодженню, підписанню та пошуку документів;

- зменшення витрат на друк, папір, поштові послуги, архівне зберігання та обробку документації;
- автоматизацію кадрових процесів, що спрощує внутрішній документообіг і взаємодію з працівниками та партнерами;
- підвищення безпеки інформації, оскільки електронні документи надійно зберігаються, захищаються від втрати чи пошкодження та можуть бути оперативно відновлені;
- оперативний доступ до документів незалежно від місця перебування користувачів;
- підвищення ефективності роботи кадрової служби шляхом скорочення обсягу рутинних операцій.

2.4 Кадровий аудит

Кадровий аудит – це комплексна оцінка системи управління персоналом, спрямована на перевірку ефективності кадрових процесів, дотримання вимог трудового законодавства та відповідності кадрової документації встановленим нормативам. Його проведення дає змогу своєчасно виявити порушення, оцінити якість кадрової роботи та визначити напрями її вдосконалення.

Однією зі складових кадрового аудиту є **аудит кадрового діловодства**, який передбачає всебічну перевірку кадрової документації щодо її правильності оформлення, повноти ведення та відповідності вимогам чинного законодавства України і внутрішніх нормативних документів підприємства.

Види кадрового аудиту.

Залежно від предмета перевірки кадровий аудит поділяють на:

1. Аудит кадрової роботи, який охоплює перевірку:

- правильності ведення кадрової документації;
- законності оформлення прийняття, переведення та звільнення працівників;
- порядку надання відпусток;
- застосування дисциплінарних стягнень;
- оформлення заохочень і преміювання;
- дотримання вимог трудового законодавства.

2. Аудит персоналу (кадрового потенціалу), метою якого є оцінювання:

- відповідності працівників займаним посадам;
- рівня освіти, професійної підготовки та кваліфікації;
- професійного досвіду;
- компетентностей і особистісних якостей (лідерства, ініціативності, комунікабельності, здатності працювати в команді, стресостійкості тощо).

За способом організації кадровий аудит поділяється на:

1. Внутрішній аудит – здійснюється працівниками підприємства (службою управління персоналом, внутрішніми аудиторами або спеціально створеною комісією). Його результати використовуються керівництвом для вдосконалення кадрової політики та ухвалення управлінських рішень.

2. Зовнішній аудит – проводиться незалежними аудиторськими або консалтинговими організаціями, що спеціалізуються на кадровому аудиті. Така перевірка забезпечує неупереджену оцінку кадрової діяльності та може використовуватися під час сертифікації, реорганізації чи зовнішнього контролю.

Залежно від кількості документів і кадрових процесів, що підлягають аналізу, розрізняють:

- повний аудит, який охоплює всі кадрові документи та основні напрями роботи з персоналом;
- частковий (вибірковий) аудит, під час якого перевіряються окремі види документів або вибіркова сукупність кадрової документації. Якщо у вибірці виявляються системні порушення, може бути прийняте рішення про проведення повної перевірки.

Кадровий аудит спрямований на:

- перевірку дотримання трудового законодавства;
- оцінювання ефективності системи управління персоналом;
- аналіз правильності ведення кадрової документації;
- виявлення кадрових ризиків і порушень;
- оцінювання кадрового потенціалу підприємства;
- визначення ефективності кадрової політики;
- підготовку рекомендацій щодо вдосконалення кадрових процесів.

Проведення кадрового аудиту містить зазвичай п'ять основних етапів.

1. Підготовчий етап. Визначаються мета, завдання, об'єкт аудиту, обсяг робіт, критерії оцінювання та складається план перевірки.

2. Аналіз кадрової документації. Перевіряються трудові договори, накази, посадові інструкції, штатний розпис, графіки роботи, положення, особові справи та інші документи кадрового діловодства.

3. Опитування та інтерв'ювання персоналу. Проводяться бесіди, анкетування або інтерв'ю з працівниками для оцінки рівня задоволеності працею, мотивації, внутрішніх комунікацій та організації роботи.

4. Аналіз отриманих результатів. Узагальнюються результати перевірки, визначаються сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, виявляються порушення і кадрові ризики.

5. Підготовка рекомендацій. За результатами аудиту формується звіт із висновками та пропозиціями щодо усунення виявлених недоліків, удосконалення кадрової політики та підвищення ефективності роботи персоналу.

Проведення кадрового аудиту є особливо актуальним у разі:

- високої плинності кадрів;
- неефективного використання робочого часу;
- збільшення чисельності адміністративного персоналу без об'єктивної потреби;
- систематичних понаднормових робіт;
- відсутності стратегії розвитку персоналу;

- недосконалої системи оцінювання працівників;
- відсутності атестації персоналу;
- використання застарілих посадових інструкцій;
- низької ефективності системи мотивації;
- підготовки до реорганізації підприємства або структурних змін.

Запитання для самоконтролю

1. Поясніть сутність управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства та охарактеризуйте його основні цілі, функції й принципи.

2. Які складові формують ресурсне забезпечення управління персоналом? Охарактеризуйте призначення нормативно-правового, науково-методичного, інформаційного, кадрового, технічного та фінансового забезпечення.

3. Які нормативно-правові акти регулюють управління персоналом в Україні? Наведіть приклади основних законодавчих і локальних документів та поясніть їх значення для діяльності підприємства.

4. Розкрийте роль Міжнародної організації праці (МОП) у формуванні сучасних стандартів трудових відносин. Які фундаментальні права працівників закріплені у конвенціях МОП?

5. Охарактеризуйте інформаційне забезпечення управління персоналом. Які джерела кадрової інформації використовуються на підприємстві та яким вимогам повинна відповідати якісна управлінська інформація?

6. У чому полягає кадрове забезпечення системи управління персоналом? Які вимоги висуваються до працівників кадрової служби підприємств готельно-ресторанного господарства?

7. Поясніть значення технічного та фінансового забезпечення управління персоналом. Які сучасні інформаційні технології та технічні засоби використовуються для автоматизації кадрової роботи?

8. Дайте визначення кадрового діловодства. Які основні кадрові документи є обов'язковими на підприємстві та яку роль вони відіграють у забезпеченні законності трудових відносин?

9. Розкрийте сутність кадрового аудиту. Охарактеризуйте його види, основні етапи проведення, завдання та практичне значення для підвищення ефективності управління персоналом.

10. Проаналізуйте переваги впровадження електронного кадрового документообігу на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Які можливості він надає для оптимізації кадрових процесів та забезпечення інформаційної безпеки?

ТЕМА 3

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1 Система управління персоналом підприємства готельно-ресторанного господарства.

3.2 Елементи системи управління персоналом.

3.3 Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану.

3.4 Digital-технології та сучасні трансформації управління персоналом.

3.1 Система управління персоналом підприємства готельно-ресторанного господарства

Система управління персоналом (далі – СУП) – це комплекс взаємопов'язаних цілей, функцій, методів, принципів, організаційних структур та управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток, ефективне використання й мотивацію персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Для підприємств готельно-ресторанного господарства система управління персоналом має особливе значення, оскільки якість послуг безпосередньо залежить від професіоналізму, компетентності та мотивації працівників.

Система управління персоналом включає чотири взаємопов'язані елементи.

1. Суб'єкт управління. Суб'єктом управління виступають керівники підприємства, менеджери, служба управління персоналом та інші посадові особи, які здійснюють управлінський вплив на персонал, приймають кадрові рішення, організовують, координують і контролюють діяльність працівників.

2. Об'єкт управління. Об'єктом управління є персонал підприємства, а також кадрові процеси, що пов'язані із залученням, використанням, розвитком, мотивацією та оцінюванням працівників.

3. Управлінський вплив. Управлінський вплив становить систему методів, інструментів, управлінських рішень, стимулів і заходів, за допомогою яких суб'єкт управління забезпечує досягнення поставлених цілей та ефективну діяльність персоналу.

4. Зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок забезпечує отримання інформації про результати управлінських рішень, ефективність роботи персоналу та стан кадрової системи, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські дії.

Основні завдання системи управління персоналом

- формування підприємства персоналом необхідної чисельності та кваліфікації;
- ефективне використання трудового потенціалу;
- створення безпечних і комфортних умов праці;
- підвищення продуктивності праці;

- розвиток системи мотивації та стимулювання персоналу;
- професійне навчання і розвиток працівників;
- формування стабільного та згуртованого трудового колективу;
- забезпечення можливостей професійного й кар'єрного зростання;
- досягнення балансу між інтересами працівників і підприємства;
- підвищення соціальної та економічної ефективності діяльності підприємства.

Специфічні завдання:

- розвиток універсальних компетентностей працівників та їх взаємозамінності;
- скорочення строків професійної адаптації нових співробітників;
- формування кадрового резерву для ключових посад;
- своєчасне виявлення працівників із низькою результативністю праці;
- підвищення особистої відповідальності персоналу за результати роботи;
- створення умов для максимальної реалізації професійного потенціалу працівників;
- зменшення кадрових ризиків і залежності підприємства від окремих співробітників.

Функціональні підсистеми системи управління персоналом:

- підсистема аналізу та планування персоналу;
- підсистема добору, найму та кадрового обліку;
- підсистема мотивації та стимулювання персоналу;
- підсистема оцінювання персоналу;
- підсистема професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання;
- підсистема організації та поліпшення умов праці;
- підсистема інформаційного забезпечення управління персоналом;
- підсистема розвитку організаційної структури управління;
- підсистема нормативно-правового забезпечення кадрової діяльності.

Кожна з підсистем виконує власні функції, однак їх ефективність забезпечується лише за умови комплексної взаємодії.

Побудова сучасної системи управління персоналом здійснюється поетапно:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.
2. Визначення цілей і функцій служби управління персоналом.
3. Проєктування системи управління персоналом.
4. Формування кадрової служби.
5. Інтеграція кадрової служби в систему управління підприємством.

Ефективна система управління персоналом є однією з ключових передумов успішної діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. Вона забезпечує формування професійного колективу, підвищення якості обслуговування, розвиток корпоративної культури, зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах цифровізації особливого значення набуває інтеграція

HR-технологій, автоматизація кадрових процесів і використання сучасних інструментів управління людськими ресурсами.

3.2 Елементи системи управління персоналом

Ефективне управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства ґрунтується на комплексному використанні функцій, принципів, моделей і методів менеджменту, що забезпечує високу якість обслуговування, професійний розвиток персоналу та **конкурентоспроможність підприємства**.

Функції управління персоналом – це взаємопов’язані напрями діяльності керівництва та кадрової служби, спрямовані на формування, ефективне використання, розвиток і збереження трудового потенціалу підприємства. Їх реалізація забезпечує досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства готельно-ресторанного господарства.

До основних функцій управління персоналом належать:

- **загальноорганізаційна** – планування потреби в персоналі, організація кадрової роботи, координація діяльності працівників;
- **матеріально-технічного забезпечення** – створення належних умов праці, забезпечення працівників необхідним обладнанням, інструментами та ресурсами;
- **економіко-фінансова** – організація оплати праці, матеріального стимулювання, планування витрат на персонал;
- **обліково-контрольна** – ведення кадрового обліку, контроль використання робочого часу, оцінювання результатів праці;
- **правового забезпечення** – дотримання вимог трудового законодавства, оформлення кадрової документації, забезпечення законності трудових відносин;
- **соціального забезпечення та соціального захисту** – реалізація соціальних гарантій, забезпечення безпечних умов праці, розвиток корпоративної культури;
- **мотиваційна** – формування системи матеріального і нематеріального стимулювання працівників, підвищення їх зацікавленості у досягненні цілей підприємства.

Принципи управління персоналом – це основні правила й закономірності, на яких базується організація кадрової роботи та ухвалення управлінських рішень.

1. Процесуально-адміністративні принципи

- принцип цілеспрямованості – усі управлінські рішення повинні відповідати стратегічним цілям підприємства;
- принцип єдиноначальності – кожен працівник підпорядковується одному безпосередньому керівнику;
- принцип заміщення керівника – забезпечення безперервності управління у разі тимчасової відсутності керівника;

- принцип єдності управлінської команди – узгодженість дій керівників усіх рівнів;
- принцип оперативного реагування – своєчасне ухвалення управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
- принцип оптимальності управління – досягнення максимального результату за раціонального використання ресурсів.

2. Психолого-педагогічні принципи враховують особливості поведінки людини та міжособистісних відносин у колективі.

- принцип соціальної спрямованості управління;
- принцип гуманізації праці;
- принцип узгодження особистих і корпоративних цілей;
- принцип делегування повноважень;
- принцип розвитку командної роботи;
- принцип урахування національних, культурних та психологічних особливостей працівників.

3. Організаційні принципи

- **принцип норми керованості** – оптимальна кількість підлеглих для одного керівника:
 - вища ланка управління – **4–8 осіб**;
 - середня ланка – **8–20 осіб**;
 - нижча ланка – **20–40 осіб**;
- **принцип відповідності** – відповідність кваліфікації працівника вимогам посади;
- **принцип безперервного професійного розвитку** – систематичне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей персоналу.

Стиль управління – це характерна система методів, способів і прийомів взаємодії керівника з підлеглими, яка визначає особливості ухвалення управлінських рішень та організації роботи колективу.

Найбільш поширеними є:

- **авторитарний** – рішення ухвалює винятково керівник, контроль є жорстким;
- **демократичний** – працівники залучаються до ухвалення рішень, переважає партнерський стиль взаємодії;
- **ліберальний (делегувальний)** – керівник передає значну частину повноважень підлеглим і здійснює мінімальний контроль;
- **ситуаційний** – стиль управління змінюється залежно від конкретної ситуації, рівня компетентності персоналу та особливостей поставлених завдань. Саме цей стиль сьогодні вважається найбільш ефективним для підприємств готельно-ресторанного господарства.

Ефективність управління значною мірою залежить від професійних і особистісних якостей менеджера.

Керівник повинен володіти: знанням технології діяльності підприємства; сучасними методами менеджменту; економічними та правовими знаннями;

навичками стратегічного й оперативного управління; цифровими компетентностями.

Модель управління персоналом – це концептуальний підхід до організації взаємодії між керівництвом і працівниками, що визначає особливості ухвалення управлінських рішень та реалізації кадрової політики.

У сучасному менеджменті застосовують такі моделі:

- управління за цілями (Management by Objectives);
- управління на основі мотивації;
- рамкове управління;
- управління через делегування повноважень;
- партисипативне управління (залучення працівників до управління);
- підприємницьке управління.

З огляду на динамічність сучасного бізнес-середовища, найбільш ефективною вважається **модель ситуаційного управління**, яка дозволяє адаптувати стиль керівництва до конкретних умов діяльності підприємства.

Методи управління персоналом – це способи впливу керівництва на працівників і трудові колективи з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Адміністративні методи базуються на вимогах законодавства, дисципліні та службовому підпорядкуванні.

Основними інструментами є: накази; розпорядження; посадові інструкції; правила внутрішнього трудового розпорядку; регламенти; контроль виконання.

Економічні методи передбачають матеріальне стимулювання працівників через оплату праці; преміювання; доплати й надбавки; участь у прибутках; соціальні пакети; матеріальне заохочення.

Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату та розвиток корпоративного культурно-морального стимулювання; визнання досягнень; командоутворення; наставництво; управління конфліктами; розвиток внутрішніх комунікацій.

Залежно від об'єкта впливу соціально-психологічні методи поділяють на:

- **соціологічні** – орієнтовані на трудовий колектив, соціальні групи та корпоративну культуру;
- **психологічні** – спрямовані на особистість працівника, його мотивацію, поведінку та професійний розвиток.

3.3 Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану

Повномасштабна війна суттєво змінила підходи до управління персоналом українських підприємств, зокрема у сфері готельно-ресторанного господарства. Якщо раніше головною метою кадрової політики було підвищення продуктивності праці та ефективності бізнесу, то сьогодні першочерговими завданнями стали забезпечення безпеки працівників, підтримання безперервності діяльності підприємства, збереження кадрового потенціалу та адаптація до умов постійної невизначеності.

У сучасних умовах система управління персоналом має бути максимально гнучкою, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та враховувати психологічний стан працівників.

На роботу персоналу підприємств України найбільше вплинули такі фактори:

- повномасштабна війна та безпекові ризики;
- релокація підприємств і працівників;
- внутрішня та зовнішня міграція населення;
- мобілізація та проходження військової служби;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- поширення дистанційної та гнучкої зайнятості;
- цифровізація HR-процесів;
- зростання психологічного навантаження та професійного вигорання;
- економічна нестабільність і скорочення фінансових ресурсів;
- необхідність швидкого навчання та перекваліфікації персоналу.

Воєнний стан суттєво змінив пріоритети кадрового менеджменту.

До 2022 року основна увага приділялася: підвищенню продуктивності праці; розвитку талантів; формуванню кадрового резерву; мотивації персоналу; цифровізації HR-процесів.

В умовах воєнного стану пріоритетами стали: забезпечення безпеки працівників; збереження персоналу; підтримка психологічного благополуччя; безперервність діяльності підприємства; гнучка організація праці; оперативне ухвалення управлінських рішень; кризове управління та антикризове лідерство.

Для підприємств індустрії гостинності в умовах воєнного стану особливо актуальними є:

- забезпечення безперервності обслуговування гостей;
- швидке навчання нових працівників у зв'язку з високою плинністю кадрів;
- універсалізація функцій персоналу;
- підтримання високого рівня сервісу в умовах кадрового дефіциту;
- використання цифрових HR-рішень для рекрутингу, адаптації та навчання;
- психологічна підтримка працівників, які працюють у стресових умовах;
- підвищення рівня корпоративної згуртованості та взаємодопомоги.

3.4 Digital-технології та сучасні трансформації управління персоналом

Цифрова трансформація HR (Digital HR) – це комплексне впровадження цифрових технологій, програмних продуктів і сучасних інформаційних систем у всі процеси управління людськими ресурсами з метою підвищення їх ефективності, прозорості, швидкості та орієнтації на потреби працівників і бізнесу.

Цифровізація охоплює всі HR-процеси: рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінювання, мотивацію, оплату праці, розвиток кар'єри, кадрове адміністрування та внутрішні комунікації.

Розвиток цифрового HR можна умовно поділити на три основні етапи.

I етап (1990–2000 рр.) – Personnel Management (PM)

На цьому етапі кадрові служби виконували переважно адміністративні функції: ведення кадрового обліку; оформлення кадрової документації; розрахунок заробітної плати; кадрове адміністрування; контроль трудових відносин.

Основною роллю відділу кадрів було документальне забезпечення діяльності підприємства.

II етап (2000–2020 рр.) – Human Resource Management (HRM)

У цей період персонал починає розглядатися як важливий ресурс підприємства. Основна увага приділяється: ефективності HR-процесів; оптимізації витрат на персонал; розвитку компетентностей працівників; системам мотивації; управлінню талантами; автоматизації окремих кадрових функцій.

III етап (з 2020 року) – Human Capital Management (HCM). Сучасний етап характеризується переходом до комплексного управління людським капіталом. Його особливості: інтеграція всіх HR-процесів; використання хмарних технологій; HR-аналітика; Big Data; штучний інтелект; цифрові платформи; Employee Self-Service (самообслуговування працівників); Manager Self-Service (цифрові сервіси для керівників). Працівник розглядається як стратегічний актив підприємства.

Діджиталізація (Digitalization) – це процес використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства.

Цифровізація передбачає не лише впровадження програмного забезпечення, а й зміну корпоративної культури, стилю керівництва, системи мотивації та підходів до ухвалення управлінських рішень.

Основна мета цифровізації

- автоматизація HR-процесів;
- підвищення продуктивності праці;
- оптимізація витрат;
- покращення якості управлінських рішень;
- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- розвиток людського капіталу.

Основні напрями цифрової трансформації HR

1. Цифрова робоча сила (Digital Workforce) Передбачає: розвиток цифрових компетентностей персоналу; безперервне навчання; залучення працівників із цифровими навичками; подолання цифрового розриву; розвиток інноваційного мислення.

2. Цифрове робоче місце (Digital Workplace) Включає: сучасне цифрове робоче середовище; корпоративні платформи комунікації; дистанційну та

гібридну роботу; автоматизований контроль виконання завдань; цифровий документообіг; оперативний зворотний зв'язок.

3. Цифровий HR Передбачає цифрову трансформацію всіх кадрових функцій: рекрутинг; адаптація; навчання; оцінювання персоналу; кадровий документообіг; управління талантами; HR-аналітика; автоматизація кадрових процесів.

Впровадження цифрових технологій забезпечує підприємству:

- автоматизацію кадрових процесів;
- скорочення адміністративних витрат;
- підвищення продуктивності праці;
- швидке ухвалення управлінських рішень;
- підвищення якості рекрутингу;
- ефективне навчання персоналу;
- прозорість HR-процесів;
- розвиток HR-аналітики;
- покращення взаємодії між працівниками та керівництвом;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Поряд із перевагами цифровізація має певні ризики:

- кіберзагрози та витік персональних даних;
- значні витрати на впровадження цифрових систем;
- опір персоналу змінам;
- недостатній рівень цифрових компетентностей працівників;
- залежність від інформаційних технологій;
- необхідність постійного оновлення програмного забезпечення;
- ризик технічних збоїв.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке система управління персоналом підприємства готельно-ресторанного господарства та які її основні цілі й завдання?

2. Які елементи входять до системи управління персоналом і яку роль кожен із них відіграє у забезпеченні ефективної діяльності підприємства?

3. Які принципи покладено в основу побудови сучасної системи управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства?

4. Які методи управління персоналом застосовуються на підприємствах ГРГ та в чому полягають особливості їх використання в сучасних умовах?

5. Які зміни в організації роботи з персоналом відбулися під впливом воєнного стану та як вони позначилися на кадровій політиці підприємств?

6. Які сучасні підходи до мотивації, адаптації, навчання та утримання персоналу є найбільш ефективними в умовах кризових викликів?

7. Які Digital-технології використовуються в управлінні персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства та які переваги вони забезпечують?

8. Які показники (критерії) використовують для оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства готельно-

ресторанного господарства та як результати такої оцінки впливають на ухвалення управлінських рішень?

9. Які ризики та проблеми можуть виникати під час цифрової трансформації управління персоналом і як їх можна мінімізувати?

10. Як цифровізація та сучасні інформаційні технології впливають на ефективність роботи персоналу, якість управлінських рішень і конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного господарства?

ТЕМА 4

КОЛЕКТИВ. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

- 4.1 Трудовий колектив, види колективів.
- 4.2 Структура та етапи розвитку колективу.
- 4.3 Формальні та неформальні колективи.
- 4.4 Структурування та реалізація повноважень в організації.
- 4.5 Формування та управління професійною командою.
- 4.6 Психологічний клімат у колективі.
- 4.7 Проблеми булінгу, мобінгу та харасменту в трудових колективах.

4.1 Трудовий колектив, види колективів

Колектив (від лат. *collectivus* – збірний) – це організована соціальна спільнота людей, об'єднаних спільною метою, інтересами, цінностями та відповідальністю за досягнення загальних результатів діяльності. Члени колективу взаємодіють між собою, координують свої дії та спільно вирішують виробничі, економічні, соціальні й інші завдання.

Відповідно до ст. 252¹ Кодексу законів про працю України, **трудовий колектив підприємства** складають усі працівники, які беруть участь у діяльності підприємства на підставі трудового договору (контракту, угоди) або інших передбачених законодавством форм трудових відносин.

Трудовий колектив виконує важливі соціальні та організаційні функції, створюючи умови для професійної діяльності й особистісного розвитку працівників.

Основними його функціями є:

- задоволення потреби людини у професійному спілкуванні, співробітництві та взаємодії;
- формування почуття належності до організації та командної єдності;
- забезпечення психологічної підтримки, взаємодопомоги й захисту працівників;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- розвиток довірчих міжособистісних відносин;
- визнання професійних досягнень і результатів праці;

- формування корпоративної культури та спільних цінностей;
- підвищення мотивації, відповідальності та залученості персоналу.

З позицій теорії управління персоналом діяльність колективу **сприяє задоволенню базових соціальних потреб людини:**

- потреби у спілкуванні та взаємодії (афіліація);
- потреби належати до певної соціальної групи;
- потреби у психологічній підтримці та соціальному визнанні;
- потреби у самореалізації через колективну діяльність.

Трудовий колектив характеризується такими ознаками:

- наявністю спільної мети, яка об'єднує всіх його учасників;
- усвідомленням працівниками своєї належності до колективу та ідентифікацією з ним;
- постійною взаємодією між членами колективу у процесі виконання професійних обов'язків;
- синергетичним ефектом, коли спільна діяльність забезпечує результат, що перевищує суму індивідуальних можливостей окремих працівників;
- сформованою корпоративною культурою;
- єдиними цінностями, традиціями, нормами поведінки та правилами взаємодії;
- визначеними вимогами до професійної етики, компетентності та поведінки працівників.

Для підприємств індустрії гостинності ефективний трудовий колектив є одним із найважливіших чинників успішної діяльності. Саме злагоджена командна робота забезпечує високий рівень сервісу, якісне обслуговування гостей, швидке реагування на їх потреби, підтримання позитивного іміджу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Формування професійного, мотивованого й згуртованого колективу є одним із ключових завдань сучасної системи управління персоналом.

4.2 Структура та етапи розвитку колективу

Формування трудового колективу є поетапним процесом, у ході якого змінюються характер взаємодії між працівниками, рівень їхньої згуртованості та ефективність спільної роботи. Кожний етап має свої особливості та потребує відповідних управлінських підходів.

1. Догрупова стадія. Це початковий етап, коли працівники ще не сформували єдину команду. Вони знайомляться між собою, адаптуються до нового робочого середовища, вивчають корпоративні правила, особливості організації праці та вимоги керівництва. Взаємодія між членами групи має переважно формальний характер, а довіра лише починає формуватися.

2. Стадія формування. На цьому етапі учасники колективу починають усвідомлювати спільну мету діяльності, встановлюють робочі взаємини та поступово розподіляють функції й ролі. З'являються перші елементи командної взаємодії, хоча працівники ще залишаються обережними у спілкуванні.

3. Стадія диференціації (конфронтації). Цей період часто називають стадією «боротьби» або «бродіння». Працівники відкритіше висловлюють власні погляди, виникають суперечності щодо способів виконання роботи, розподілу обов'язків і неформального лідерства. Саме на цьому етапі можуть виникати конфлікти, які за ефективного управління сприяють розвитку колективу.

4. Стадія нормування. Після подолання суперечностей колектив переходить до етапу стабілізації. Формуються спільні правила роботи, корпоративні цінності та норми поведінки. Працівники більше довіряють один одному, активно співпрацюють і підтримують спільні рішення.

5. Стадія ефективної діяльності. Це завершальний і найвищий етап розвитку колективу. Команда функціонує як єдина система, здатна ефективно досягати поставлених цілей, швидко реагувати на зміни та самостійно вирішувати більшість виробничих питань.

4.3 Формальні та неформальні колективи

У будь-якому трудовому колективі поряд із офіційною організаційною структурою виникають як **формальні**, так і **неформальні** групи. Вони по-різному формуються, виконують різні функції, але однаково впливають на ефективність діяльності підприємства.

Формальна група – це колектив працівників, створений керівництвом підприємства для виконання визначених виробничих або управлінських завдань. Такі групи функціонують відповідно до організаційної структури підприємства, мають офіційно визначені повноваження, права та обов'язки.

Спочатку створюється структурний підрозділ підприємства, а вже потім він комплектується працівниками. При цьому міжособистісні відносини всередині колективу формуються поступово і не завжди є оптимальними.

Основні види формальних груп:

Командні (керівні) групи. До їх складу входять керівник підприємства або структурного підрозділу та його найближчі помічники. Основне призначення – ухвалення управлінських рішень, координація діяльності персоналу та контроль виконання поставлених завдань.

Робочі групи. Об'єднують працівників, які виконують спільну виробничу діяльність або працюють над реалізацією одного проєкту. Такі групи мають певну самостійність у виконанні своїх функцій.

Цільові (проєктні) групи. Створюються тимчасово для виконання окремого завдання, реалізації проєкту або вирішення конкретної проблеми. Після досягнення поставленої мети вони зазвичай припиняють своє існування.

Неформальна група – це добровільне об'єднання працівників, яке виникає на основі особистих симпатій, спільних інтересів, взаємної підтримки або спільних потреб.

На відміну від формальних груп, вони не створюються адміністрацією підприємства, а формуються природним шляхом у процесі повсякденного спілкування працівників.

Нерідко виникнення неформальної групи пов'язане з певною подією або ситуацією, яка викликає сильний емоційний відгук, наприклад необхідність взаємної підтримки, захисту власних інтересів чи спільного реагування на організаційні зміни.

Зазвичай такі групи є невеликими (до 5–7 осіб), що забезпечує тісні міжособистісні зв'язки та постійну взаємодію між їх учасниками.

Працівники об'єднуються в неформальні групи з різних причин, серед яких:

- потреба у спілкуванні та відчутті приналежності до певної соціальної спільноти;
- отримання взаємної допомоги й підтримки;
- забезпечення соціального та психологічного захисту;
- обмін інформацією, досвідом і професійними знаннями;
- особисті симпатії, спільні інтереси або подібні життєві цінності.

4.4 Структурування та реалізація повноважень в організації

Повноваження – це закріплені за посадою права та обов'язки працівника або керівника, які надають йому можливість самостійно приймати управлінські рішення, видавати розпорядження, координувати діяльність підлеглих і виконувати визначені функції в межах компетенції. Обсяг повноважень визначається посадовими інструкціями, внутрішніми нормативними документами та чинним законодавством.

Управлінська відповідальність – це обов'язок керівника відповідати за прийняті управлінські рішення, організацію роботи підлеглих, результати діяльності підрозділу та наслідки власних дій або бездіяльності. Вона передбачає не лише досягнення поставлених цілей, а й дотримання вимог законодавства, корпоративних стандартів і принципів професійної етики.

Взаємозв'язок повноважень і відповідальності полягає в тому, що обсяг відповідальності керівника має відповідати обсягу наданих йому повноважень. Надання повноважень без відповідної відповідальності або покладання відповідальності без достатніх повноважень призводить до зниження ефективності управління та ускладнює досягнення цілей організації.

4.5 Формування та управління професійною командою

Не кожна група працівників, яка виконує спільне завдання, є командою. Група може працювати над однією метою, але її учасники не завжди мають високий рівень взаємодії, взаємної відповідальності чи спільного ухвалення рішень.

Команда – це згуртований колектив фахівців із взаємодоповнювальними знаннями, навичками та компетентностями, який об'єднаний спільною метою, координує свої дії, ефективно взаємодіє та несе колективну відповідальність за досягнення результату. Роботу команди координує лідер, який забезпечує узгодженість дій і підтримує командну взаємодію.

Основні відмінності між групою та командою

- рівень згуртованості учасників;
- характер взаємодії між працівниками;
- ступінь взаємної відповідальності;
- спосіб ухвалення управлінських рішень;
- рівень довіри та взаємопідтримки;
- орієнтація на спільний результат.

Переваги команди:

- поєднання професійних компетентностей різних фахівців;
- швидший пошук ефективних рішень;
- розвиток творчості та інноваційності;
- взаємне навчання й обмін досвідом;
- підвищення мотивації та залученості персоналу;
- ефективний розподіл функцій і відповідальності;
- здатність швидко адаптуватися до змін.

Можливі обмеження:

- складність координації великої кількості учасників;
- виникнення конфліктів через різні погляди;
- триваліший процес ухвалення рішень;
- ризик нерівномірного розподілу навантаження;
- необхідність постійної підтримки ефективної комунікації.

Ефективність команди – це ступінь досягнення поставлених цілей за оптимального використання людських, матеріальних, фінансових та часових ресурсів із забезпеченням високого рівня задоволеності учасників спільною роботою.

4.6 Психологічний клімат у колективі

Психологічний клімат трудового колективу – це сукупність соціально-психологічних умов, міжособистісних взаємин і моральної атмосфери, які складаються в колективі та впливають на ефективність спільної діяльності, рівень задоволеності працею і професійний розвиток працівників. Від стану психологічного клімату значною мірою залежать мотивація персоналу, продуктивність праці, якість взаємодії між співробітниками, рівень конфліктності та загальні результати діяльності підприємства.

Формування психологічного клімату відбувається під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. До чинників **макросередовища** належать соціально-економічна ситуація в країні, розвиток науки й технологій, особливості регіону функціонування підприємства, суспільні цінності та тенденції розвитку ринку праці. **Мікросередовище** охоплює організацію праці, рівень матеріального забезпечення, умови праці, систему управління, особливості організаційної структури, співвідношення формальних і неформальних взаємин, стиль керівництва, рівень професійної та психологічної культури керівників і працівників.

Сприятливий психологічний клімат характеризується взаємною довірою, відкритістю, повагою, підтримкою та конструктивною взаємодією між членами колективу. Його проявами є відсутність надмірного адміністративного тиску, можливість працівників брати участь в ухваленні рішень, достатня поінформованість про діяльність підприємства, готовність співробітників брати відповідальність за результати роботи, а також високий рівень трудової дисципліни, низька плинність кадрів, незначна кількість конфліктів і стабільно високі виробничі показники.

Позитивний психологічний клімат забезпечує низку важливих переваг для підприємства. Він сприяє підвищенню мотивації персоналу, зростанню продуктивності праці, розвитку творчої активності та інноваційності, зменшенню рівня професійного стресу і конфліктності, скороченню плинності кадрів, зміцненню корпоративної культури та формуванню позитивної репутації роботодавця.

4.7 Проблеми булінгу, мобінгу та харасменту в трудових колективах

Булінг (цькування) – це систематичне психологічне, фізичне, економічне чи інше насильство, спрямоване на приниження людини. Аналогічними за змістом є поняття *mobbing*, *bullying* та *ganging up*. В Україні проблема булінгу залишається актуальною як серед дітей, так і серед дорослих. Будь-який прояв цькування є правопорушенням і тягне за собою адміністративну або кримінальну відповідальність залежно від віку порушника та характеру його дій. Якщо кривдник не досяг відповідного віку, відповідальність покладається на батьків або законних представників.

Поняття «мобінг» походить від англійського *to mob* – нападати, цькувати. Його наукове дослідження започаткував Конрад Лоренц, а сучасне визначення сформулював Хайнц Лейман, який розглядав мобінг як систематичний психологічний тиск на робочому місці у формі приниження, ізоляції, пліток, образ та інших проявів емоційного насильства. Міжнародна організація праці визначає мобінг як тривале вороже ставлення до працівника, що проявляється у постійній критиці, ізоляції та психологічному переслідуванні.

В Україні протидію мобінгу врегульовано Законом України № 2759-IX, який доповнив Кодекс законів про працю статтею про заборону мобінгу. Закон визначає його як систематичні умисні дії або бездіяльність роботодавця чи працівників, спрямовані на приниження честі, гідності та ділової репутації працівника шляхом психологічного або економічного тиску. До проявів мобінгу належать погрози, образи, ізоляція, дискримінація в оплаті праці, необґрунтоване позбавлення премій, нерівномірний розподіл роботи та обмеження професійного розвитку. Водночас законні вимоги роботодавця щодо виконання трудових обов'язків не вважаються мобінгом.

Причини мобінгу поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать особливості колективу, корпоративної культури, розподілу статусів і низький рівень правової культури. Внутрішні причини пов'язані з

особистісними рисами, життєвим досвідом і психологічними особливостями людини. Працівники, які постраждали від мобінгу, можуть звернутися зі скаргою до органів державного нагляду за дотриманням трудового законодавства або до суду. За вчинення мобінгу законодавством передбачено штрафи чи громадські роботи, а за повторні або групові порушення – більш суворі санкції.

Мобінг є поширеним явищем у світі та завдає значних економічних і соціальних втрат. У багатьох країнах застосовуються штрафи, позбавлення ліцензій і навіть кримінальна відповідальність за систематичне психологічне переслідування працівників.

Окремою формою насильства у сфері праці є **харасмент** – небажана образлива або принизлива поведінка, найчастіше сексуального характеру. Він проявляється у непристойних жартах, небажаних коментарях, пропозиціях інтимного характеру, дотиках чи обіцянках службових переваг в обмін на сексуальні послуги. Міжнародна організація праці приділяє значну увагу боротьбі з харасментом через Конвенцію № 190. В Україні сексуальні домагання визначені законодавством, а постраждалі мають право звернутися до уповноважених органів чи суду та вимагати відшкодування матеріальної й моральної шкоди.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке трудовий колектив і які його основні ознаки як соціально-економічної системи?
2. За якими критеріями класифікують трудові колективи та які особливості мають різні їх види на підприємствах готельно-ресторанного господарства?
3. Які етапи проходить трудовий колектив у процесі свого розвитку та як змінюється роль керівника на кожному з них?
4. У чому полягають відмінності між формальними та неформальними колективами, а також який вплив вони мають на ефективність діяльності підприємства?
5. Що таке делегування повноважень і які принципи необхідно враховувати під час розподілу повноважень та відповідальності в організації?
6. Які чинники забезпечують формування ефективної професійної команди та які ролі виконують її учасники?
7. Що таке соціально-психологічний клімат колективу, які фактори впливають на його формування та як він позначається на результативності праці?
8. У чому полягає сутність мобінгу та харасменту, які їх основні форми прояву і чим вони відрізняються від конструктивної управлінської критики?
9. Які наслідки можуть мати мобінг і харасмент для працівників, колективу та підприємства, а також які способи їх профілактики є найбільш ефективними?

10. Які управлінські дії повинен здійснювати керівник для створення здорового психологічного клімату, розвитку командної роботи та запобігання конфліктам, мобінгу й харасменту в трудовому колективі?

ТЕМА 5

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

- 5.1 Маркетинг персоналу.
- 5.2 Бренд роботодавця.
- 5.3 Кадрове планування.
- 5.4 Оптимізація чисельності персоналу.
- 5.5 Кадровий резерв.

5.1 Маркетинг персоналу

Персонал-маркетинг у широкому розумінні – це концепція та стратегія управління людськими ресурсами, відповідно до якої працівники й потенційні кандидати розглядаються як внутрішні та зовнішні клієнти підприємства.

У вузькому розумінні **персонал-маркетинг** – це функція служби управління персоналом, спрямована на визначення потреби підприємства в персоналі, пошук, залучення та забезпечення його необхідними трудовими ресурсами.

Система маркетингу персоналу охоплює взаємопов'язані елементи, що забезпечують підприємство необхідними людськими ресурсами:

- дослідження ринку праці;
- аналіз потреби в персоналі;
- формування бренду роботодавця;
- пошук і залучення кандидатів;
- відбір персоналу;
- адаптація нових працівників;
- оцінювання ефективності маркетингу персоналу.

5.2 Бренд роботодавця

Поняття «**бренд роботодавця**» (**Employer Brand**) уперше було запропоноване у 1990 році Саймоном Берроу, президентом компанії *People in Business*.

Бренд роботодавця – це сформований у свідомості працівників, кандидатів та інших зацікавлених осіб позитивний образ підприємства як місця роботи. Він ґрунтується на досвіді взаємодії з організацією, її репутації, умовах праці, корпоративній культурі, можливостях професійного розвитку та інших перевагах, які вирізняють роботодавця серед конкурентів і підвищують його привабливість на ринку праці.

Брендинг роботодавця – це цілеспрямований процес створення, розвитку та просування позитивного іміджу підприємства як привабливого роботодавця з метою залучення, утримання та мотивації кваліфікованих працівників.

Маркетингові комунікації бренда роботодавця спрямовуються на різні групи.

Внутрішня аудиторія охоплює працівників підприємства, які формують корпоративну культуру та репутацію організації.

Зовнішню аудиторію складають студенти й випускники закладів освіти, пошукачі роботи, потенційні кандидати, працівники конкуруючих компаній, представники рекрутингових агентств, тренінгових центрів, засобів масової інформації, професійних спільнот та інші особи, які можуть впливати на сприйняття роботодавця.

Окрему категорію становлять працівники, які звільняються або вже залишили підприємство, адже їхні відгуки суттєво впливають на репутацію роботодавця. Особливу увагу також приділяють особам, які поширюють негативну чи недостовірну інформацію про підприємство.

Сильний бренд роботодавця забезпечує підприємству низку конкурентних переваг:

- залучення більшої кількості кваліфікованих кандидатів;
- скорочення витрат і часу на пошук персоналу;
- підвищення ефективності рекрутингу;
- зростання конкурентоспроможності на ринку праці;
- збільшення кількості рекомендацій від працівників;
- формування позитивного іміджу компанії;
- підвищення лояльності та залученості персоналу;
- зменшення плинності кадрів;
- зміцнення готовності працівників підтримувати підприємство у кризових ситуаціях;
- підвищення привабливості компанії навіть за наявності конкурентних пропозицій від інших роботодавців.

5.3 Кадрове планування

Планування потреби в персоналі – це систематичний процес визначення необхідної кількості та якості працівників для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Він передбачає прогнозування кадрових потреб, формування професійно-кваліфікаційної структури персоналу, визначення загальної й додаткової потреби в кадрах, а також контроль за їх раціональним використанням.

Мета планування персоналу полягає у своєчасному забезпеченні підприємства працівниками необхідної чисельності, кваліфікації та професійного рівня для реалізації стратегічних і поточних цілей організації за оптимальних витрат на їх залучення, розвиток і утримання.

Потреба в персоналі – це необхідність підприємства у працівниках відповідної кількості, кваліфікації, професійного складу, часу залучення та місця виконання роботи для досягнення визначених цілей.

Рівні кадрового планування:

- **стратегічне планування** – здійснюється на 3–10 років і пов’язане з довгостроковими цілями розвитку підприємства;
- **тактичне планування** – охоплює період від 1 до 3 років та визначає конкретні кадрові заходи;
- **оперативне планування** – проводиться на строк до одного року і спрямоване на вирішення поточних кадрових завдань.

Види потреби в персоналі:

- **кількісна потреба** визначає необхідну чисельність працівників для виконання виробничих завдань;
- **якісна потреба** характеризує необхідність у працівниках певних професій, спеціальностей, посад і рівня кваліфікації. Її визначення ґрунтується на аналізі вимог до робочих місць та оцінюванні професійної підготовки наявного персоналу;
- **тимчасова потреба** виникає за необхідності залучення працівників на визначений період для виконання сезонних, тимчасових або проєктних робіт.

Види чисельності персоналу:

- **облікова (штатна) чисельність** – загальна кількість працівників, передбачена штатним розписом підприємства;
- **явочна чисельність** – кількість працівників, які з’явилися на роботу у визначений день;
- **фактична чисельність** – кількість працівників, які не лише з’явилися, а й приступили до виконання своїх посадових обов’язків.

Під час формування штатного розпису використовується поняття «**штатна одиниця**», під яким розуміють окрему посаду в структурному підрозділі підприємства.

Основними факторами що визначають кількісну потребу в персоналі є:

- обсяг робіт;
- рівень механізації та автоматизації;
- виробнича або експлуатаційна програма;
- рівень організації праці;
- масштаби діяльності підприємства;
- продуктивність праці.

Активні способи залучення персоналу включають:

- співпрацю із закладами освіти;
- взаємодію зі службами зайнятості;
- використання послуг рекрутингових агентств;
- пошук кандидатів за рекомендаціями працівників підприємства.

Пасивні способи передбачають:

- розміщення оголошень про вакансії у засобах масової інформації та на спеціалізованих ресурсах;

- очікування звернень кандидатів після оприлюднення інформації про наявні вакансії.

5.4 Оптимізація чисельності персоналу

Оптимізація чисельності персоналу полягає у визначенні такої кількості працівників, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства, досягнення його цілей та раціональне використання трудових ресурсів.

Оптимальна чисельність персоналу – це мінімально необхідна кількість працівників, достатня для виконання виробничих завдань з урахуванням поточних потреб і перспектив розвитку підприємства.

Основні види потреби в персоналі:

- **загальна (брутто-) потреба** – повна чисельність працівників, необхідна для виконання запланованого обсягу робіт;
- **додаткова (нетто-) потреба** – кількість працівників, яких необхідно залучити понад наявний кадровий склад;
- **кадрове ядро** – постійний висококваліфікований персонал, який забезпечує безперервність діяльності підприємства та є його основним кадровим потенціалом;
- **периферійний персонал** – працівники, залучені на тимчасовій, сезонній, дистанційній або договірній основі.

Основними цілями оптимізації є:

- раціональне використання фонду оплати праці;
- підвищення продуктивності праці;
- ефективний розподіл посадових обов'язків;
- удосконалення організаційної структури;
- підвищення професійного рівня персоналу;
- скорочення непродуктивних витрат і усунення неефективних робочих місць.

5.5 Кадровий резерв

Кадровий резерв – це група працівників підприємства, які мають необхідний професійний потенціал, проходять цілеспрямовану підготовку та розглядаються як кандидати для заміщення більш відповідальних посад або виконання складніших функцій у майбутньому.

Формування кадрового резерву спрямоване на:

- своєчасне заміщення вакантних посад;
- забезпечення безперервності та стабільності системи управління;
- призначення на керівні посади компетентних і підготовлених працівників;
- професійний розвиток перспективного персоналу;
- набуття кандидатами необхідних знань, управлінських компетентностей і практичного досвіду;
- створення умов для кар'єрного зростання працівників.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке маркетинг персоналу, у чому полягає його сутність та яке значення він має для забезпечення підприємства готельно-ресторанного господарства необхідними трудовими ресурсами?
2. Які основні елементи системи маркетингу персоналу та як вони взаємодіють між собою в процесі залучення, відбору й утримання працівників?
3. Що таке бренд роботодавця (Employer Brand), які чинники впливають на його формування та як він визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку праці?
4. Які внутрішні та зовнішні цільові аудиторії охоплює бренд роботодавця та які інструменти використовують для його формування і просування?
5. У чому полягає сутність кадрового планування, які його основні рівні та як вони забезпечують реалізацію кадрової стратегії підприємства?
6. Які чинники впливають на визначення кількісної та якісної потреби в персоналі, а також які методи використовують для її прогнозування?
7. Що таке оптимізація чисельності персоналу, які її основні цілі та за яких умов виникає необхідність у проведенні оптимізації?
8. Які сучасні методи оптимізації чисельності персоналу (аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу) застосовуються на підприємствах та які їх переваги й можливі ризики?
9. Що таке кадровий резерв, які принципи його формування та яке значення він має для забезпечення безперервності управління і професійного розвитку персоналу?
10. Як маркетинг персоналу, сильний бренд роботодавця, ефективне кадрове планування, оптимізація чисельності та формування кадрового резерву взаємопов'язані між собою та впливають на конкурентоспроможність підприємства готельно-ресторанного господарств.

ТЕМА 6 КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

- 6.1 Сутність та види кадрової політики підприємства.
- 6.2 Корпоративна політика щодо роботи з ветеранами.
- 6.3 Позикова праця та нестандартні форми зайнятості.
- 6.4 Кадрова безпека підприємства.

6.1 Сутність та види кадрової політики підприємства

Кадрова політика підприємства – це цілісна система принципів, норм, правил і підходів до управління персоналом, яка визначає стратегічні напрями роботи з працівниками та забезпечує ефективне формування, розвиток,

використання і збереження кадрового потенціалу відповідно до цілей організації.

Основними завданнями кадрової політики є:

- визначення пріоритетних напрямів роботи з персоналом (підбір, адаптація, розвиток, оцінювання, мотивація та стимулювання);
- забезпечення підприємства працівниками необхідної чисельності та кваліфікації у потрібний час;
- ефективне використання трудового потенціалу;
- формування згуртованого, відповідального та високопродуктивного трудового колективу;
- створення належних умов для реалізації трудових прав і виконання обов'язків працівників відповідно до чинного законодавства.

До ключових елементів кадрової політики належать:

- **політика зайнятості**, що передбачає забезпечення стабільної зайнятості, безпечних умов праці та можливостей професійного й кар'єрного зростання;
- **політика навчання і розвитку персоналу**, спрямована на підвищення професійної компетентності працівників;
- **політика оплати праці**, яка забезпечує справедливу винагороду та стимулювання результативної праці;
- **політика соціального добробуту**, що охоплює систему соціальних гарантій, пільг і підтримки працівників;
- **політика трудових відносин**, яка регламентує взаємодію між адміністрацією, працівниками та представницькими органами, а також визначає стиль керівництва і механізми соціального партнерства.

Основними цілями кадрової політики є:

- економічні – забезпечення високої продуктивності праці, ефективного використання кадрового потенціалу та оптимального співвідношення між витратами на персонал і результатами діяльності підприємства;
- соціальні – створення сприятливих умов праці, підвищення рівня матеріального та нематеріального стимулювання, професійного розвитку і задоволеності працівників роботою.

Типи кадрової політики

Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю чіткої стратегії управління персоналом. Керівництво реагує лише на вже виниклі проблеми, не здійснює прогнозування кадрових потреб та не проводить системної оцінки персоналу. Управлінські рішення мають ситуативний характер і спрямовані на усунення наслідків, а не причин проблем.

Реактивна кадрова політика передбачає постійний контроль за станом кадрової роботи та своєчасне реагування на негативні тенденції. Кадрова служба здійснює діагностику кадрової ситуації, аналізує причини конфліктів і за необхідності застосовує оперативні заходи для їх вирішення.

Превентивна кадрова політика ґрунтується на прогнозуванні розвитку кадрової ситуації. Підприємство володіє інформацією про можливі зміни у сфері персоналу, однак не має достатнього інструментарію для їх

попередження або ефективного управління. Основним недоліком є відсутність комплексних цільових програм розвитку персоналу.

Активна кадрова політика передбачає стратегічне управління людськими ресурсами. Керівництво має як достовірні прогнози розвитку кадрової ситуації, так і ефективні механізми впливу на неї. Кадрова служба розробляє програми розвитку персоналу, здійснює моніторинг їх реалізації та оперативно коригує заходи відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Авантюристична кадрова політика характеризується прагненням керівництва активно впливати на кадрову ситуацію без належного аналізу та прогнозування. Управлінські рішення приймаються недостатньо обґрунтовано, що підвищує ризик помилок. За швидких змін зовнішнього середовища підприємство часто не встигає адаптувати персонал або своєчасно залучити необхідних фахівців.

Раціонально сформована кадрова політика забезпечує:

- підвищення продуктивності праці;
- зміцнення кадрового потенціалу підприємства;
- зниження рівня плинності кадрів;
- підвищення мотивації та лояльності персоналу;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- формування позитивного іміджу роботодавця;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

6.2 Корпоративна політика щодо роботи з ветеранами

Організація **IREX (International Research & Exchanges Board)** – міжнародна неприбуткова організація, діяльність якої спрямована на розвиток освіти, професійного навчання, громадянського суспільства та економічних можливостей – реалізує програми більш ніж у 100 країнах світу, співпрацюючи з державними установами, громадськими організаціями, освітніми закладами та бізнесом.

IREX була заснована у 1968 році за підтримки **Американської ради наукових товариств (ACLS), Фонду Форда, Ради з досліджень у галузі соціальних наук (SSRC) та Державного департаменту США**. Основною місією організації є підтримка сталого розвитку суспільств через інвестиції в людський потенціал, освіту та міжнародне партнерство.

Одним із важливих напрямів діяльності IREX в Україні є **Програма реінтеграції ветеранів**, яка спрямована на успішне повернення захисників і захисниць до цивільного життя.

Основні завдання програми:

- розширення можливостей працевлаштування ветеранів війни та членів їхніх сімей;
- сприяння професійній перекваліфікації та розвитку нових компетентностей;

- забезпечення доступу до психологічної, психосоціальної підтримки та послуг із збереження психічного здоров'я;
- підтримка соціальної адаптації та інтеграції ветеранів у громади.

На сьогодні в Україні діють законодавчі норми щодо працевлаштування осіб з інвалідністю, до яких можуть належати й особи з інвалідністю внаслідок війни.

Відповідно до статті 19 Закону України **«Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні»** роботодавці зобов'язані забезпечувати норматив робочих місць для працевлаштування осіб з інвалідністю у такому розмірі:

- **одне робоче місце** – якщо середньооблікова чисельність працівників становить від 8 до 25 осіб;
- **4 % середньооблікової чисельності штатних працівників** – якщо на підприємстві працює понад 25 осіб.

З метою посилення соціальної адаптації ветеранів війни Верховною Радою України зареєстровано проєкт Закону № 12398 від 10 січня 2025 року **«Про внесення змін до деяких законів України щодо реалізації права на працю ветеранів війни»**.

Документ передбачає запровадження нормативу працевлаштування ветеранів війни, який має стимулювати роботодавців до системної інтеграції колишніх військовослужбовців у трудові колективи.

Запропоновані нормативи передбачають:

- обов'язкове працевлаштування **щонайменше одного ветерана війни** для роботодавців із чисельністю персоналу від 8 до 25 працівників;
- забезпечення **4 % робочих місць** для ветеранів війни на підприємствах, установах та організаціях із чисельністю понад 25 штатних працівників.

Реалізація зазначених норм також передбачає розроблення підприємствами внутрішніх програм адаптації, професійного розвитку та соціальної підтримки ветеранів.

Корпоративна ветеранська політика становить комплекс заходів, спрямованих на створення безбар'єрного та інклюзивного робочого середовища для ветеранів війни. Її метою є підтримка професійної адаптації, збереження трудового потенціалу та формування корпоративної культури, заснованої на повазі, рівності та взаємній підтримці.

Основними бенефіціарами корпоративної ветеранської політики є:

- ветерани та ветеранки війни;
- військовослужбовці, які повертаються до цивільної роботи;
- особи з інвалідністю внаслідок війни;
- члени сімей ветеранів;
- роботодавці та трудові колективи;
- місцеві громади й суспільство загалом.

Ефективна система підтримки ветеранів на підприємстві базується на таких принципах:

- рівність можливостей та недискримінація;

- повага до військового досвіду та людської гідності;
- індивідуальний підхід до адаптації працівників;
- конфіденційність інформації;
- психологічна безпека робочого середовища;
- доступність професійного навчання та кар'єрного розвитку;
- партнерство між роботодавцем, працівниками та державними інституціями.

Психологічний стан ветеранів після повернення з війни може суттєво відрізнятися від переживань цивільного населення. Це зумовлено тривалим перебуванням у зоні бойових дій, високим рівнем стресу, постійною небезпекою та пережитими травматичними подіями.

Варто розуміти, що емоційні, поведінкові чи фізіологічні реакції ветеранів у період адаптації є **закономірною відповіддю психіки на надзвичайно складний і травматичний досвід**, а не проявом слабкості чи небажання працювати. Саме тому успішна інтеграція ветеранів у трудове середовище потребує підтримки роботодавців, колективу, психологічного супроводу та створення атмосфери довіри й поваги.

6.3 Позикова праця та нестандартні форми зайнятості

Гнучке використання персоналу (флексибілізація) – це система організації праці, яка забезпечує швидку адаптацію підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища завдяки використанню сучасних форм зайнятості, гнучкої організації праці та різних моделей залучення персоналу.

До найпоширеніших нестандартних форм зайнятості належать:

- аутсорсинг;
- аутстафінг;
- лізинг персоналу;
- фріланс.

Аутсорсинг – це передача окремих функцій або бізнес-процесів спеціалізованій компанії на договірних умовах. Такий підхід дозволяє підприємству зосередитися на основній діяльності, скоротити витрати, отримати доступ до сучасних технологій і професійної експертизи.

Основні переваги аутсорсингу:

- концентрація на ключових бізнес-процесах;
- оптимізація витрат;
- підвищення якості послуг;
- доступ до професійних компетенцій;
- швидке реагування на зміни ринку.

Найчастіше на аутсорсинг передають кадрове діловодство, нарахування заробітної плати, охорону праці, рекрутинг, ІТ-послуги, бухгалтерський облік та логістику.

Інсорсинг є протилежністю аутсорсингу та передбачає повернення виконання певних функцій до структури підприємства. Такий підхід

застосовується тоді, коли використання зовнішніх підрядників виявилось економічно або організаційно неефективним.

Фріланс – це форма співпраці, за якої спеціаліст виконує окремі проекти без постійного працевлаштування в компанії. Фрілансери можуть одночасно працювати з кількома замовниками, самостійно організовуючи свій робочий час. На відміну від дистанційної роботи, така зайнятість має переважно проєктний і тимчасовий характер.

Аутстафінг – це модель залучення персоналу, за якої працівники офіційно перебувають у штаті кадрової агенції, але виконують свої обов'язки на підприємстві-замовнику. Такий механізм дає можливість скоротити адміністративні витрати, оптимізувати кадровий облік та гнучко управляти чисельністю персоналу. Водночас розвиток аутстафінгу в Україні стримується недостатнім нормативно-правовим регулюванням.

Основні переваги:

- скорочення кадрового документообігу;
- зменшення навантаження на кадрову службу та бухгалтерію;
- оптимізація витрат;
- можливість швидкого залучення персоналу;
- гнучке управління трудовими ресурсами.

Лізинг персоналу – це форма тимчасового залучення працівників через спеціалізовану організацію, яка виступає роботодавцем. Такий інструмент використовується для покриття тимчасової потреби у фахівцях, реалізації окремих проєктів або виконання сезонних робіт.

Перевагами лізингу персоналу є:

- оперативне забезпечення підприємства необхідними спеціалістами;
- скорочення витрат на кадрове адміністрування;
- можливість швидко адаптувати чисельність персоналу до виробничих потреб;
- безперервність виконання робіт завдяки заміні тимчасово відсутніх працівників;
- дотримання вимог трудового законодавства через відповідальність компанії-провайдера.

Разом із перевагами існують і певні ризики, серед яких можливість втрати конфіденційної інформації, труднощі розподілу відповідальності між сторонами договору та необхідність ретельного вибору провайдера послуг.

6.4 Кадрова безпека підприємства

Загрози кадровій безпеці можуть виникати як з боку персоналу, так і щодо самого персоналу. Тому кадрова безпека спрямована не лише на запобігання ризикам, пов'язаним із діяльністю працівників, а й на створення безпечних умов праці, захист їхніх прав, професійного розвитку та підтримку сприятливого психологічного клімату.

Кадрова безпека – це складова системи економічної безпеки підприємства, яка забезпечує захист організації та її працівників від внутрішніх

і зовнішніх кадрових ризиків шляхом ефективного управління персоналом, контролю трудових відносин і своєчасного попередження можливих загроз.

До основних внутрішніх ризиків належать:

- невідповідність кваліфікації працівників займаним посадам;
- недостатній рівень професійної підготовки;
- недосконала система управління персоналом;
- відсутність ефективного навчання й професійного розвитку;
- слабка система мотивації;
- помилки у плануванні кадрових ресурсів;
- нераціональне використання професійного потенціалу працівників;
- недостатній рівень корпоративної культури;
- неякісний відбір кандидатів під час прийому на роботу.

Найпоширенішими зовнішніми загрозами є:

- більш привабливі умови праці у конкурентів;
- переманювання кваліфікованих працівників;
- зовнішній психологічний або економічний тиск на персонал;
- залучення працівників до незаконної чи неетичної діяльності;
- інфляційні процеси, що знижують реальний рівень доходів працівників.

Ефективна система кадрової безпеки сприяє збереженню кадрового потенціалу, підвищенню лояльності персоналу, мінімізації внутрішніх ризиків і забезпечує стабільний розвиток підприємства.

Запитання для самоконтролю

1. Поясніть сутність кадрової політики підприємства та охарактеризуйте її роль у забезпеченні ефективного управління персоналом.

2. Порівняйте пасивну, реактивну, превентивну та активну кадрову політику. Який із цих типів є найбільш ефективним у сучасних умовах господарювання? Обґрунтуйте свою відповідь.

3. Які основні цілі та складові кадрової політики підприємства? Як вони впливають на конкурентоспроможність організації?

4. У чому полягає значення корпоративної ветеранської політики для сучасних українських підприємств? Які принципи повинні лежати в основі її формування?

5. Охарактеризуйте сучасні нестандартні форми зайнятості (аутсорсинг, аутстафінг, фріланс, лізинг персоналу). У яких випадках їх використання є найбільш доцільним?

6. Порівняйте аутсорсинг та аутстафінг. У чому полягають їх принципові відмінності, переваги та можливі ризики для роботодавця?

7. Розкрийте сутність кадрової безпеки підприємства. Чому вона є важливою складовою системи економічної безпеки організації?

8. Назвіть основні внутрішні та зовнішні загрози кадровій безпеці підприємства. Які заходи дозволяють мінімізувати їх негативний вплив?

9. Які ризики можуть виникати внаслідок недоброчесної поведінки працівників? Які інструменти кадрової політики допомагають запобігти таким порушенням?

10. Проаналізуйте, як кадрова політика, корпоративна підтримка ветеранів, використання сучасних форм зайнятості та забезпечення кадрової безпеки взаємопов'язані між собою та впливають на ефективність діяльності підприємства.

ТЕМА 7

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: РЕКРУТИНГ

7.1 Сутність технології управління персоналом.

7.2 Рекрутинг як функція управління персоналом.

7.3 Аналіз робіт на підприємстві.

7.4 Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду.

7.5 Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.

7.6 Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду.

7.7 Ухвалення рішення про заповнення вакансії та укладання трудового договору.

7.1 Сутність технології управління персоналом

Залежно від функціонального призначення сучасні **HR-технології** можна поділити на такі основні групи:

- технології пошуку, відбору та найму персоналу (**рекрутинг, цифровий рекрутинг, HR-аналітика, ATS-системи**);
- технології адаптації (онбордингу), **спрямовані на швидку інтеграцію нових працівників у діяльність підприємства**;
- технології навчання та професійного розвитку персоналу (**LMS-платформи, онлайн-курси, мікронавчання, коучинг, менторинг**);
- технології управління результативністю праці (**KPI, OKR, Performance Management**, оцінювання компетентностей, управління талантами);
- **технології мотивації та залученості персоналу**, що поєднують матеріальні й нематеріальні стимули, гейміфікацію, програми добробуту (Well-being);
- **технології контролю й організації праці**, які охоплюють планування робочого часу, управління продуктивністю, дистанційною та гібридною роботою;
- **інформаційні HR-технології**, що включають HRM-, ERP-, CRM-системи, цифровий документообіг, HR-аналітику, штучний інтелект і автоматизацію кадрових процесів.

На сучасному етапі розвитку управління персоналом найбільш актуальними є такі тенденції:

- цифрова трансформація HR-процесів та автоматизація кадрового адміністрування;
- широке використання технологій штучного інтелекту й генеративного AI у рекрутингу та HR-аналітиці;
- поширення гібридної та дистанційної форм зайнятості;
- використання Big Data для прогнозування кадрових потреб і ухвалення управлінських рішень;
- розвиток систем безперервного навчання (Lifelong Learning) та персоналізованих освітніх траєкторій;
- впровадження програм підтримки фізичного й психологічного благополуччя працівників (Employee Well-being);
- посилення уваги до формування позитивного бренду роботодавця (Employer Branding);
- застосування People Analytics для оцінювання ефективності персоналу та прогнозування плинності кадрів;
- розвиток інклюзивних практик управління персоналом і створення безбар'єрного робочого середовища;
- інтеграція цифрових платформ, мобільних застосунків та хмарних HR-сервісів у систему управління людськими ресурсами.

Використання сучасних HR-технологій дозволяє підприємствам оптимізувати кадрові процеси, підвищити продуктивність праці, покращити досвід працівників (Employee Experience) та забезпечити стійкий розвиток організації в умовах цифрової економіки.

7.2 Рекрутинг як функція управління персоналом

Рекрутинг персоналу – це комплексний процес пошуку, залучення, оцінювання, відбору та найму кандидатів, професійні й особистісні якості яких відповідають вимогам посади та стратегічним цілям підприємства. Ефективний рекрутинг забезпечує організацію кваліфікованими працівниками, здатними результативно виконувати професійні обов'язки та сприяти розвитку бізнесу.

Процес рекрутингу включає такі послідовні етапи:

- визначення потреби в персоналі;
- формування профілю вакансії та вимог до кандидата;
- вибір джерел пошуку персоналу;
- пошук і залучення кандидатів;
- первинний відбір (скринінг резюме);
- проведення співбесід, тестування та оцінювання компетентностей;
- ухвалення рішення про найм;
- оформлення працівника та його адаптація.

Організація рекрутингу залежить від розміру підприємства:

- **на малих підприємствах** підбір персоналу зазвичай здійснює керівник;

- **на середніх підприємствах** функції рекрутингу розподіляються між службою персоналу та керівниками структурних підрозділів;
- **на великих підприємствах** створюються спеціалізовані відділи або групи рекрутингу.

Сучасний рекрутинг активно використовує цифрові технології, серед яких:

- системи управління кандидатами (ATS);
- HR-аналітика та People Analytics;
- чат-боти;
- відеоінтерв'ю;
- онлайн-тестування;
- соціальні мережі та професійні платформи;
- технології Big Data;
- штучний інтелект.

Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) – це сукупність цифрових технологій, здатних аналізувати великі масиви даних, виявляти закономірності, прогнозувати результати та автоматизувати процеси ухвалення рішень.

У сфері управління персоналом ШІ використовується для:

- автоматичного аналізу резюме;
- пошуку найбільш релевантних кандидатів;
- проведення первинного скринінгу;
- організації чат-ботів для комунікації;
- планування співбесід;
- прогнозування успішності кандидатів;
- HR-аналітики та планування кадрових потреб.

Впровадження технологій штучного інтелекту забезпечує:

- автоматизацію рутинних HR-процесів;
- скорочення часу підбору персоналу;
- підвищення точності відбору кандидатів;
- зменшення впливу людської упередженості;
- покращення взаємодії з кандидатами;
- прогнозування професійної успішності працівників;
- підвищення ефективності роботи HR-служби.

Попри значні переваги, застосування ШІ потребує дотримання етичних принципів. Алгоритми повинні бути прозорими, об'єктивними та не допускати дискримінації за віком, статтю, расою, станом здоров'я чи іншими характеристиками. Остаточні кадрові рішення мають прийматися людиною з урахуванням професійної оцінки та вимог законодавства.

7.3 Аналіз робіт на підприємстві

Аналіз роботи – це систематичний процес дослідження змісту, функцій, умов виконання та вимог до певної посади з метою визначення компетентностей, необхідних для ефективного виконання трудових обов'язків.

Отримані результати використовуються для підбору, оцінювання, навчання та розвитку персоналу.

Аналіз роботи охоплює три взаємопов'язані складові:

- **змістовий аспект** – визначення трудових функцій, обов'язків і відповідальності працівника;
- **процесний аспект** – дослідження способів, послідовності та умов виконання роботи;
- **суб'єктний аспект** – визначення професійних знань, умінь, навичок, компетентностей і особистісних якостей, необхідних для успішного виконання роботи.

Процес аналізу роботи передбачає:

- визначення мети аналізу;
- збір інформації про роботу;
- аналіз та систематизацію отриманих даних;
- підготовку опису роботи та вимог до посади;
- використання результатів у системі управління персоналом.

Результати аналізу роботи застосовуються для:

- визначення посадових обов'язків і відповідальності працівників;
- розроблення моделей компетентностей;
- формування вимог до кандидатів;
- створення систем оцінювання персоналу;
- планування професійного навчання;
- удосконалення системи мотивації та оплати праці;
- оптимізації організаційної структури підприємства.

На основі проведеного аналізу формуються такі документи:

- **Опис роботи (Job Description)** – документ, що містить характеристику трудових функцій, обов'язків, відповідальності та умов праці.
- **Посадова інструкція** — нормативний документ, який визначає права, обов'язки, відповідальність і взаємодію працівника з іншими підрозділами.
- **Паспорт посади** – комплексний опис вимог до керівних та ключових посад, необхідних компетентностей і критеріїв оцінювання.

Під час розроблення посадових інструкцій використовують **Класифікатор професій, Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників**, організаційні документи підприємства, статут, колективний договір та правила внутрішнього трудового розпорядку.

Професіограма – це документ, який комплексно характеризує професію, описує її зміст, умови праці, професійні функції, вимоги до кваліфікації та компетентностей працівника.

Психограма є складовою професіограми та відображає психологічний портрет працівника. Вона визначає професійно важливі індивідуально-психологічні якості, необхідні для успішного виконання роботи.

7.4 Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду

Для забезпечення якісного добору персоналу сучасні підприємства використовують **кваліфікаційну карту, карту компетенцій та профіль посади**. Ці документи визначають вимоги до кандидата й слугують основою для підбору, оцінювання, адаптації, навчання та розвитку персоналу.

Кваліфікаційна карта містить перелік **формальних вимог** до кандидата, зокрема: рівень освіти; спеціальність; кваліфікацію; стаж роботи; професійні знання; володіння іноземними мовами; рівень цифрової грамотності; наявність сертифікатів, допусків або ліцензій (за потреби).

Карта компетенцій визначає сукупність **професійних і поведінкових компетентностей**, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків.

До основних компетентностей належать: професійні знання; комунікативні навички; клієнтоорієнтованість; робота в команді; відповідальність; лідерські здібності; організаторські навички; критичне мислення; емоційний інтелект; стресостійкість; здатність до навчання та розвитку; цифрові компетентності.

Профіль посади є комплексною характеристикою вакансії та об'єднує вимоги кваліфікаційної карти й карти компетенцій.

Він зазвичай містить: основну мету посади; функціональні обов'язки; права та відповідальність; вимоги до освіти й досвіду; професійні та особистісні компетентності; ключові показники ефективності (KPI); умови праці; можливості професійного розвитку.

На основі кваліфікаційної карти, карти компетенцій і профілю посади формуються критерії оцінювання кандидатів, запитання для співбесіди, програми тестування та процедури ухвалення рішення щодо найму персоналу.

7.5 Пошук і залучення кандидатів

Ефективність рекрутингу значною мірою залежить від правильного вибору джерел пошуку персоналу та способів залучення кандидатів. Для оцінювання результативності рекрутингу використовують **піраміду залучення кандидатів**, яка відображає співвідношення між кількістю потенційних кандидатів, поданих резюме, запрошених на співбесіду, фіналістів та успішно найнятих працівників. Це співвідношення може істотно відрізнятись залежно від професії, рівня посади та ситуації на ринку праці.

У практиці HR-менеджменту використовують два основні джерела пошуку персоналу.

Внутрішні джерела (кадровий резерв, внутрішні конкурси, ротація, просування працівників) забезпечують:

- швидке закриття вакансій;
- менші витрати на підбір;
- підвищення мотивації та лояльності персоналу;
- скорочення періоду адаптації.

Недоліками є обмежений вибір кандидатів, можливість виникнення внутрішньої конкуренції та відсутність нових ідей.

Зовнішні джерела (сайти з пошуку роботи, соціальні мережі, кадрові агенції, заклади освіти, ярмарки вакансій, рекомендації працівників) дозволяють:

- залучити ширше коло кандидатів;
- знайти нові компетентності;
- оновити кадровий потенціал підприємства.

Водночас вони потребують більших фінансових витрат, тривалішого процесу добору та адаптації нових працівників.

Вибір каналів пошуку кандидатів залежить від:

- специфіки підприємства та вакансії;
- рівня посади;
- терміновості закриття вакансії;
- бюджету на рекрутинг;
- ситуації на ринку праці;
- доступності необхідних фахівців.

Ефективне оголошення про вакансію повинно містити:

- назву посади;
- інформацію про роботодавця;
- основні посадові обов'язки;
- вимоги до кандидатів;
- умови праці та рівень оплати (за можливості);
- соціальні гарантії та корпоративні переваги;
- контактні дані для зворотного зв'язку.

Особливу увагу варто приділяти **назві вакансії**. Вона має відповідати **Класифікатору професій України**, бути зрозумілою для пошукачів і містити найуживаніші ключові слова. Практика показує, що кандидати значно частіше використовують запити «**HR**» або «**менеджер з персоналу**», ніж загальне формулювання «**управління персоналом**», тому правильна назва вакансії підвищує її видимість у пошукових системах.

Відповідно до законодавства України оголошення про вакансії не повинні містити дискримінаційних вимог. Забороняється:

- встановлювати вікові обмеження;
- зазначати переваги за статтю (крім випадків, передбачених законом);
- обмежувати кандидатів за расою, кольором шкіри, національністю, мовою, релігією чи політичними переконаннями;
- висувати вимоги щодо місця проживання або майнового стану;
- вимагати інформацію про особисте життя кандидата.

Випробування при прийнятті на роботу застосовується для перевірки відповідності працівника займаній посаді.

Згідно з Кодексом законів про працю України його тривалість становить:

- **до трьох місяців** – для більшості працівників;
- **до шести місяців** – у виняткових випадках за погодженням із профспілкою;

- **до одного місяця** – для робітників.

Випробувальний термін не застосовується (в мирний час) до:

- осіб віком до 18 років;
- молодих фахівців після завершення навчання;
- осіб, звільнених із військової служби;
- осіб з інвалідністю, направлених на роботу відповідно до рекомендацій МСЕК;
- осіб, обраних або призначених за конкурсом;
- працівників, які пройшли стажування;
- вагітних жінок та одиноких батьків, які виховують малолітніх дітей;
- працівників, які укладають строковий договір до 12 місяців;
- сезонних і тимчасових працівників;
- внутрішньо переміщених осіб;
- працівників, переведених до іншої місцевості або на інше підприємство.

7.6 Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду

Первинний відбір є першим етапом процесу добору персоналу, метою якого є відсіювання кандидатів, що не відповідають мінімальним вимогам до вакантної посади. На цьому етапі оцінюється відповідність претендентів встановленим критеріям щодо освіти, професійної підготовки, досвіду роботи, наявності необхідних компетентностей та інших кваліфікаційних характеристик.

Для збирання та попереднього аналізу інформації про кандидатів служби управління персоналом використовують різні методи, серед яких найбільш поширеними є:

- аналіз резюме (CV);
- анкетування;
- телефонне інтерв'ю;
- перевірка рекомендацій.

Ефективність кожного із зазначених методів оцінюється за двома основними показниками: **частотою використання та валідністю**.

Валідність – це ступінь точності та надійності методу оцінювання, тобто його здатність прогнозувати майбутню успішність професійної діяльності кандидата. Дослідження польських фахівців свідчать, що окремі методи добору персоналу широко застосовуються на практиці, однак не всі вони мають однаково високий рівень прогностичної достовірності.

Одним із найпоширеніших методів первинного відбору є **аналіз резюме**.

Резюме (фр. *résumé*) або **CV** (лат. *Curriculum Vitae* – «життєвий шлях») – це документ, у якому кандидат стисло подає інформацію про освіту, професійний досвід, трудову діяльність, набуті компетентності, професійні досягнення та інші відомості, що характеризують його як потенційного працівника.

На основі аналізу резюме роботодавець приймає рішення щодо доцільності запрошення кандидата на співбесіду. Разом із тим варто враховувати, що інформація, наведена в резюме, не завжди є достовірною. Саме тому інформацію, зазначену в резюме, доцільно перевіряти під час наступних етапів відбору.

Після попереднього аналізу резюме багато підприємств використовують **анкетування**.

Анкета кандидата – це стандартизований документ, розроблений службою управління персоналом, який містить перелік запитань, необхідних для отримання додаткової інформації про претендента.

Наступним інструментом первинного відбору є **телефонне інтерв'ю**, яке використовується для оперативного уточнення інформації про кандидата та визначення доцільності проведення особистої співбесіди.

Важливим етапом первинного добору є **перевірка рекомендацій**, яка дозволяє підтвердити достовірність інформації, наданої кандидатом, та отримати додаткову характеристику його професійної діяльності.

Рекомендація – це письмовий або усний відгук про професійні та особистісні якості кандидата, підготовлений попереднім роботодавцем, керівником, викладачем або іншою особою, яка добре знайома з його професійною діяльністю.

Найбільшу доцільність перевірка рекомендацій має під час добору:

- керівників різних рівнів;
- висококваліфікованих професіоналів;
- спеціалістів, якщо існує недостатньо інформації для ухвалення рішення.

7.7 Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду

Тестування – це стандартизований метод оцінювання кандидатів, який передбачає виконання спеціально розроблених завдань для визначення професійних знань, здібностей, особистісних якостей і потенціалу працівника. Основною метою тестування є отримання об'єктивної інформації про характеристики кандидата, що впливають на ефективність його майбутньої професійної діяльності.

У сучасній HR-практиці застосовують:

- тести професійних знань;
- тести інтелектуальних здібностей;
- психометричні тести;
- особистісні опитувальники;
- тести здібностей і логічного мислення;
- ситуаційні (кейсові) завдання;
- психологічні та поведінкові тести.

Важливо, щоб тестування було об'єктивним, науково обґрунтованим, однаковим для всіх кандидатів і не містило дискримінаційних елементів.

Графологія – це метод аналізу почерку людини з метою визначення окремих психологічних характеристик особистості.

Разом із тим сучасна наукова спільнота не визнає графологію достатньо валідним методом професійного оцінювання, тому її застосування в рекрутингу є обмеженим і має лише допоміжний характер.

Поліграф (детектор брехні) – це технічний пристрій, який реєструє психофізіологічні реакції людини під час відповідей на поставлені запитання.

Поліграф може використовуватися для оцінювання:

- благонадійності кандидата;
- можливих фактів приховування важливої інформації;
- схильності до шахрайства чи розголошення конфіденційних даних;
- наявності залежностей або інших ризиків, що можуть впливати на виконання службових обов'язків.

У більшості країн застосування поліграфа регламентується законодавством і допускається лише за добровільної згоди особи та переважно у сферах підвищеної відповідальності (правоохоронні органи, служби безпеки, оборонна промисловість, окремі фінансові установи тощо).

Фізіогноміка – це концепція, яка пов'язує риси обличчя людини з особливостями її характеру та поведінки.

Попри певну популярність у минулому, сучасні наукові дослідження не підтверджують достовірності фізіогноміки як інструменту оцінювання персоналу. Використання цього методу під час ухвалення кадрових рішень не рекомендується, оскільки він не має належного наукового обґрунтування та може призводити до суб'єктивних і дискримінаційних висновків.

Найбільш об'єктивні результати забезпечує **комплексне оцінювання**, яке поєднує аналіз резюме, структуроване інтерв'ю, професійне тестування, кейсові завдання, перевірку рекомендацій та, за потреби, методи Assessment Center. Поєднання кількох методів дозволяє підвищити точність відбору, мінімізувати ризик помилкових кадрових рішень і забезпечити відповідність кандидата вимогам посади.

7.8 Ухвалення рішення про заповнення вакансії та укладання трудового договору

Після завершення всіх етапів оцінювання HR-служба та керівник структурного підрозділу аналізують результати співбесід, тестування, професійних завдань і перевірки рекомендацій. На основі комплексної оцінки приймається остаточне рішення щодо заповнення вакантної посади.

За підсумками оцінювання можуть бути ухвалені такі рішення:

- запропонувати кандидату вакантну посаду;
- включити кандидата до кадрового резерву;
- рекомендувати іншу вакантну посаду, що більше відповідає його компетентностям;
- запропонувати пройти додаткове навчання або стажування;

- відмовити у працевлаштуванні із збереженням можливості подальшої співпраці.

Незалежно від результату відбору роботодавцю доцільно підтримувати професійну комунікацію з кандидатами, що сприяє формуванню позитивного бренду роботодавця.

Процес оформлення трудових відносин зазвичай містить:

- ухвалення рішення про найм;
- узгодження умов праці;
- подання необхідних документів;
- укладення трудового договору;
- видання наказу про прийняття на роботу;
- повідомлення контролюючих органів у випадках, передбачених законодавством;

- ознайомлення працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовою інструкцією та локальними нормативними документами;

- проведення вступного інструктажу та організацію адаптації працівника.

Під час прийняття на роботу працівник подає такі основні документи:

- документ, що посвідчує особу;
- трудову книжку (за наявності);
- документ про освіту або професійну кваліфікацію (якщо це передбачено посадою);

- реєстраційний номер облікової картки платника податків (за наявності);

- військово-облікові документи для військовозобов'язаних і призовників;

- інші документи, якщо їх подання передбачено законодавством.

За необхідності можуть також подаватися:

- посвідчення учасника бойових дій;
- документи про встановлення інвалідності;
- документи, що підтверджують право на пільги;
- свідоцтва про народження дітей;
- інші документи для отримання соціальних гарантій.

Трудовий договір – це угода між працівником і роботодавцем, відповідно до якої працівник зобов'язується виконувати визначену роботу, а роботодавець — забезпечити належні умови праці, своєчасно виплачувати заробітну плату та гарантувати трудові права працівника відповідно до законодавства.

До істотних умов трудового договору належать:

- місце роботи;
- трудова функція (посада);
- дата початку роботи;
- умови оплати праці;
- строк дії договору (для строкових договорів);

– характер зайнятості (основне місце роботи чи робота за сумісництвом).

За домовленістю сторін до договору можуть включатися:

- випробувальний термін;
- умови нерозголошення комерційної чи службової інформації;
- суміщення професій або посад;
- добровільне медичне чи інше страхування;
- додаткові соціальні гарантії та пільги;
- умови професійного навчання за рахунок роботодавця із зобов'язанням відпрацювати визначений строк;
- надання додаткових відпусток, компенсацій чи інших гарантій;
- умови повної матеріальної відповідальності (у випадках, передбачених законодавством).

Правильно організований процес працевлаштування забезпечує законність трудових відносин, знижує кадрові ризики, сприяє швидкій адаптації нового працівника та формує позитивний імідж роботодавця.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке технологія управління персоналом та яке місце рекрутингу в системі HR-менеджменту?
2. У чому полягає сутність рекрутингу персоналу та які основні етапи процесу добору кандидатів?
3. Чому аналіз роботи є необхідною передумовою ефективного рекрутингу та які документи створюються за його результатами?
4. Які методи збору інформації про кандидатів використовують сучасні підприємства та які їх переваги й обмеження?
5. Які види інтерв'ю застосовуються під час відбору персоналу та в яких випадках кожен із них є найбільш ефективним?
6. Яку роль відіграють психологічне тестування, Assessment Center та інші методи оцінювання під час ухвалення кадрових рішень?
7. Які нетрадиційні методи оцінювання кандидатів використовуються у практиці рекрутингу та які існують етичні й правові обмеження їх застосування?
8. Які критерії враховуються під час ухвалення остаточного рішення щодо заповнення вакантної посади та як мінімізувати ризик помилкового вибору кандидата?
9. Які документи подає кандидат під час працевлаштування та які обов'язкові й додаткові умови можуть бути передбачені трудовим договором?
10. Як сучасні цифрові технології та штучний інтелект змінюють процес рекрутингу персоналу, які переваги вони забезпечують і які ризики можуть виникати під час їх використання?

ТЕМА 8

ТЕХНОЛОГІЯ ОНБОРДІНГУ (АДАПТАЦІЇ) ТА ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

- 8.1 Технологія адаптації персоналу на підприємстві.
- 8.2 Особливості адаптації в онлайн-форматі.
- 8.3 Плинність кадрів у готельно-ресторанному господарстві: причини і наслідки.
- 8.4 Диференціація працівників з метою ефективного управління.
- 8.5 Вивільнення персоналу.
- 8.6 Зміни трудового законодавства в умовах воєнного стану.
- 8.7 Інтерв'ю з працівниками під час звільнення.

8.1 Технологія адаптації персоналу на підприємстві

Адаптація персоналу (Onboarding) – це комплекс організаційних, інформаційних, професійних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на швидке та комфортне входження нового працівника в організацію, ознайомлення його з корпоративною культурою, посадовими обов'язками та особливостями роботи.

Основними цілями адаптації працівників є:

- скорочення витрат, пов'язаних із введенням нового працівника в посаду;
- зниження рівня тривожності та психологічної напруги у перші дні роботи;
- прискорення процесу професійного становлення;
- скорочення плинності кадрів;
- економія робочого часу керівника та колег;
- формування позитивного ставлення до роботи й організації;
- підвищення задоволеності працею та реалістичних очікувань щодо професійної діяльності.

Адаптацію працівників класифікують за різними ознаками:

- **за змістом:** професійна, соціально-психологічна, психофізіологічна, організаційна, економічна;
- **за суб'єктом:** адаптація молодих спеціалістів, новоприйнятих працівників, працівників після переведення чи підвищення;
- **за характером:** первинна (для осіб, які вперше розпочинають трудову діяльність) та вторинна (при зміні місця роботи або посади).

Управління адаптацією персоналу – це система організаційних заходів, спрямованих на прискорення входження нового працівника в колектив, скорочення термінів освоєння професійних обов'язків та запобігання негативним наслідкам адаптаційного періоду.

Програма адаптації – це документ, який розробляється на період випробувального терміну та містить комплекс заходів, спрямованих на професійне й соціальне входження нового працівника в організацію.

Складові програми адаптації.

1. Загальна адаптація.

Передбачає ознайомлення працівника з:

- місією, цілями, історією та стратегією розвитку організації;
- організаційною структурою та напрямками діяльності;
- корпоративною культурою, правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- системою оплати праці, преміювання та соціальних гарантій;
- можливостями професійного розвитку і кар'єрного зростання;
- правилами охорони праці, пожежної, інформаційної та економічної безпеки;
- умовами праці, соціально-побутовою інфраструктурою підприємства.

2. Індивідуальна адаптація.

Передбачає:

- ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу;
- вивчення посадових обов'язків;
- освоєння технології виконання роботи;
- набуття практичних навичок використання програмного забезпечення, внутрішньої документації та інших інструментів роботи;
- встановлення професійних взаємовідносин із колегами.

Запровадження системи адаптації забезпечує:

- швидке досягнення необхідного рівня продуктивності;
- скорочення витрат на повторний пошук персоналу;
- зниження плинності кадрів;
- економію часу керівників і наставників;
- підвищення лояльності працівників;
- зміцнення корпоративної культури;
- покращення психологічного клімату колективу.

Ефективність адаптації оцінюється за такими показниками:

- рівень професійних знань та практичних навичок;
- виконання індивідуального плану адаптації;
- якість виконання посадових обов'язків;
- знання внутрішніх нормативних документів;
- дотримання корпоративних стандартів;
- ефективність взаємодії з колективом;
- дисциплінованість і відповідальність.

Інструменти адаптації персоналу.

Наставництво (Mentoring) – це форма професійної підтримки нового працівника, за якої досвідчений співробітник допомагає швидше освоїти професійні обов'язки, знайомить із корпоративною культурою, консультує та оцінює результати роботи.

Коучинг – сучасний метод розвитку персоналу, що полягає у партнерській взаємодії між коучем і працівником та спрямований на розкриття потенціалу особистості, розвиток професійних компетентностей і досягнення конкретних результатів.

8.2 Особливості адаптації в онлайн-форматі

Основні інструменти сучасного онлайн-онбордингу.

1. Welcome Pack – це вітальний набір, який працівник отримує у перші дні роботи. Він допомагає сформуванню позитивного першого враження про роботодавця та сприяє швидкій адаптації.

До Welcome Pack можуть входити:

- брендований мерч (блокнот, ручка, чашка, футболка, термогорнятко, пляшка для води тощо);
- корпоративний довідник або посібник нового працівника;
- інструкції щодо початку роботи;
- корпоративні сувеніри;
- персоналізована листівка або привітання, підписане керівником чи колегами.

Для дистанційних працівників Welcome Pack зазвичай надсилають поштою або кур'єрською службою до початку роботи.

2. Онлайн-онбординг.

Під час дистанційної роботи особливого значення набуває ефективна організація комунікації та соціалізації нового працівника.

Рекомендується:

- підготувати електронний довідник співробітників із фотографіями, посадами, функціональними обов'язками та контактними даними;
- проводити регулярні відеозустрічі з обов'язковим використанням камер для створення ефекту особистого спілкування;
- організовувати часті індивідуальні зустрічі керівника або наставника з новим працівником;
- забезпечити можливість швидкого отримання відповідей на робочі питання через корпоративні канали комунікації;
- сприяти неформальному знайомству з колективом під час онлайн-зустрічей або віртуальних кавових перерв.

3. Навчальні зустрічі «How it Works».

Одним із сучасних інструментів онбордингу є регулярні внутрішні зустрічі у форматі **How it Works**, під час яких представники різних підрозділів знайомлять нових співробітників із особливостями роботи своїх команд.

4. Інформаційна безпека під час онбордингу.

Особливої уваги потребує організація інформаційної безпеки при дистанційній роботі.

Працівник повинен бути поінформований про вимоги щодо використання корпоративних пристроїв, паролів, багатофакторної автентифікації та захисту службових документів.

Посібник з онбордингу – це інформаційний документ, який допомагає новому працівнику швидко ознайомитися з організацією, її правилами, корпоративною культурою та особливостями роботи.

Структура посібника:

1. Інформація про компанію.
2. Люди.
3. Організація праці.
4. Організація роботи.
5. Корпоративні комунікації.
6. Робоче обладнання.
7. Робочий простір.
8. Система мотивації та соціальні гарантії.
9. Професійний розвиток.
10. Політики та внутрішні процедури.

Грамотно організований онбординг забезпечує:

- швидшу адаптацію нового працівника;
- скорочення часу досягнення необхідної продуктивності;
- зменшення професійного стресу;
- підвищення залученості та лояльності персоналу;
- формування позитивного першого враження про роботодавця;
- зниження ризику звільнення під час випробувального терміну;
- ефективну інтеграцію працівника в корпоративну культуру та трудовий колектив.

8.3 Плинність кадрів у готельно-ресторанному господарстві: причини і наслідки

Плинність персоналу (кадрів) – це процес вибуття працівників з організації та їх заміщення новими співробітниками. Вона характеризує інтенсивність зміни кадрового складу підприємства внаслідок звільнення працівників за власним бажанням або з ініціативи роботодавця.

У практиці управління персоналом плинність охоплює насамперед звільнення:

- за власним бажанням;
- за порушення трудової дисципліни;
- у зв'язку з невідповідністю займаний посаді;
- за ініціативою роботодавця відповідно до чинного законодавства.

Плинність персоналу є одним із найважливіших показників ефективності кадрової політики підприємства, оскільки відображає рівень задоволеності працівників умовами праці, організаційною культурою та системою управління.

Абсентеїзм (Absenteeism) – це показник, який характеризує втрати робочого часу через відсутність працівників на роботі незалежно від причин.

Залежно від причин виникнення розрізняють плинність:

- **добровільну** – звільнення за власним бажанням;
- **вимушену** – звільнення з ініціативи роботодавця;

- **функціональну** – звільнення малоефективних працівників, що позитивно впливає на діяльність організації;
- **дисфункціональну** – втрата висококваліфікованих і цінних співробітників;
- **природну** – пов'язану з виходом на пенсію, завершенням строкового договору тощо.

У сучасній практиці HR універсального нормативу не існує, оскільки показник залежить від галузі, регіону та категорії персоналу.

Орієнтовними вважаються такі значення:

- до 5 % – **дуже низький рівень**;
- 5–10 % – оптимальний рівень;
- 10–20 % – підвищена плинність, яка потребує аналізу причин;
- понад 20 % – критичний рівень, що свідчить про проблеми в системі управління персоналом.

Для підприємств готельно-ресторанного господарства, туризму та сфери послуг показники можуть бути вищими через сезонність діяльності та специфіку ринку праці.

Плинність кадрів має як негативні, так і позитивні наслідки.

До основних негативних наслідків належать:

- втрати робочого часу;
- збільшення витрат на підбір, навчання та адаптацію персоналу;
- зниження продуктивності праці;
- невиконання виробничих планів;
- погіршення соціально-психологічного клімату;
- порушення командної взаємодії;
- зниження якості обслуговування клієнтів;
- втрата організаційного досвіду та знань;
- зростання навантаження на працівників, які залишилися.

За умови ефективного управління плинність може мати і позитивний ефект:

- оновлення кадрового складу;
- залучення молодих і перспективних фахівців;
- впровадження нових знань та інноваційних підходів;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- звільнення від працівників із низькою результативністю.

8.4 Диференціація персоналу як інструмент ефективного управління

Диференціація персоналу – це процес розподілу працівників на окремі групи залежно від рівня професійної компетентності, результативності праці, потенціалу розвитку, мотивації, рівня залученості чи інших характеристик з метою ухвалення ефективних управлінських рішень.

Основними завданнями диференціації є:

- виявлення найбільш цінних працівників;
- визначення кадрового резерву;

- планування професійного розвитку;
- удосконалення системи мотивації;
- ухвалення рішень щодо кар'єрного просування;
- оптимізація використання трудового потенціалу.

У більшості організацій ефективність працівників наближена до **кривої нормального розподілу**.

Умовно персонал можна розподілити так:

- **10 %** – високоефективні працівники («зірки»);
- **20 %** – працівники з результативністю вище середньої;
- **40 %** – працівники із середнім рівнем продуктивності;
- **20 %** – працівники з результативністю нижче середньої;
- **10 %** – працівники з низькою ефективністю.

Високоефективні працівники («зірки») потребують:

- конкурентної оплати праці;
- професійного розвитку;
- кар'єрного просування;
- програм утримання талантів (Talent Retention).

Саме ця категорія є групою **ризик**у небажаного звільнення, тому підприємство має приділяти їй особливу увагу.

Працівники з найнижчою результативністю можуть потребувати:

- додаткового навчання;
- наставництва;
- переведення на іншу посаду;
- повторної оцінки компетентностей;
- або, у разі відсутності позитивної динаміки, припинення трудових відносин.

Одним із найпоширеніших методів диференціації персоналу є **ABC-аналіз**. Його основу становить **принцип Парето**, відповідно до якого приблизно **20 % факторів забезпечують близько 80 % результату**.

У сфері управління персоналом це означає, що порівняно невелика група працівників забезпечує основну частину результатів діяльності підприємства.

Поряд із ABC-аналізом у сучасному HR широко використовується **матриця «Потенціал – результативність» (Performance-Potential Matrix або 9-box Grid)**. Вона дозволяє оцінити не лише поточні результати працівника, а й його перспективи розвитку.

Основні категорії працівників

- I. Висока результативність – високий потенціал
- II. Висока результативність – низький потенціал
- III. Низька результативність – високий потенціал
- IV. Низька результативність – низький потенціал

8.5 Вивільнення персоналу

Право громадян на працю та захист від незаконного звільнення гарантується **статтею 43 Конституції України**.

Порядок припинення трудових відносин регулюється насамперед **Кодексом законів про працю України (КЗпП України)**.

Вивільнення працівників – це припинення трудових відносин у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці, насамперед у разі:

- ліквідації підприємства;
- реорганізації;
- банкрутства;
- перепрофілювання;
- скорочення чисельності або штату працівників.

Поняття «**вивільнення**» застосовується саме до випадків припинення трудового договору з підстав, передбачених **пунктом 1 статті 40 КЗпП України**.

Трудові відносини можуть бути припинені:

1. За ініціативою працівника.

(статті 38–39 КЗпП України)

Працівник має право:

- звільнитися за власним бажанням;
- письмово попередити роботодавця зазвичай за два тижні;
- вимагати звільнення у визначений ним строк, якщо існують поважні

причини.

До поважних причин належать:

- переїзд до іншої місцевості;
- переведення чоловіка або дружини;
- вступ до закладу освіти;
- вагітність;
- необхідність догляду за дитиною або хворим членом сім'ї;
- вихід на пенсію;
- інші обставини, передбачені законодавством.

2. За угодою сторін.

(пункт 1 статті 36 КЗпП України)

Припинення трудового договору здійснюється за взаємною домовленістю працівника і роботодавця.

Дата припинення трудових відносин визначається сторонами самостійно.

3. За ініціативою роботодавця.

(статті 40–41 КЗпП України)

Підставами можуть бути:

- зміни в організації виробництва і праці;
- скорочення чисельності або штату;
- невідповідність працівника займаній посаді за станом здоров'я або рівнем кваліфікації;
- систематичне невиконання трудових обов'язків;
- прогул без поважних причин;
- тривала тимчасова непрацездатність у випадках, визначених законом;
- поява на роботі у стані алкогольного, наркотичного чи токсичного сп'яніння;

– вчинення розкрадання майна роботодавця, встановленого вироком суду.

Найчастіше працівники залишають організацію через:

- неконкурентний рівень заробітної плати;
- нестабільний дохід;
- несприятливі умови праці;
- незручний режим роботи;
- відсутність кар'єрного розвитку;
- недостатні можливості навчання;
- конфлікти з керівником;
- незадовільний психологічний клімат;
- професійне вигорання;
- мобінг (систематичне психологічне переслідування);
- погану репутацію роботодавця;
- відсутність балансу між роботою та особистим життям.

Відповідно до **пункту 4 статті 40 КЗпП України**, прогулом вважається відсутність працівника на роботі без поважних причин протягом більше трьох годин (безперервно або сумарно протягом робочого дня).

Для законного звільнення роботодавець повинен документально підтвердити факт прогулу.

Основні етапи оформлення.

1. **Складання акта** про відсутність працівника в день виявлення порушення.

2. В акті зазначаються:

- дата;
- час відсутності;
- робоче місце;
- опис обставин.

3. Акт підписують щонайменше двоє свідків.

4. Працівникові пропонується надати письмові пояснення.

Якщо працівник відмовляється їх надати, цей факт також оформлюється відповідним актом.

Звільнення персоналу супроводжується значними економічними витратами.

Відповідно до **статті 44 КЗпП України**, у випадках, передбачених законом, працівникові виплачується **вихідна допомога**.

У разі скорочення чисельності або штату її розмір становить **не менше середнього місячного заробітку**, якщо законодавством або колективним договором не передбачено більший розмір.

Вихідна допомога – це одноразова грошова виплата, що компенсує втрату роботи та забезпечує матеріальну підтримку працівника на період працевлаштування.

Вона не є складовою заробітної плати і не залежить від кількості чи якості виконаної роботи.

У день припинення трудових відносин роботодавець повинен провести повний розрахунок із працівником.

Сучасна практика управління персоналом рекомендує проводити процедуру звільнення максимально етично та прозоро. Для цього доцільно використовувати:

- **Exit Interview** (підсумкову співбесіду із працівником);
- передачу справ за затвердженим чек-листом;
- оцінювання ризиків втрати знань (Knowledge Transfer);
- своєчасне блокування доступу до корпоративних інформаційних систем;
- підтримання позитивних відносин із колишніми працівниками (Alumni Network), що сприяє зміцненню бренду роботодавця та може стати основою для повторного працевлаштування цінних фахівців.

8.6 Зміни трудового законодавства в умовах воєнного стану

Воєнний стан суттєво вплинув на регулювання трудових відносин в Україні. З метою забезпечення безперервної роботи підприємств та підтримки економіки було прийнято спеціальні нормативно-правові акти, основним із яких є **Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»**. Окремі положення Кодексу законів про працю України (КЗпП) на період дії воєнного стану застосовуються з урахуванням особливостей, визначених цим Законом.

Основні особливості трудових відносин під час воєнного стану

1. Укладення трудового договору.

Роботодавець має право укладати як безстрокові, так і строкові трудові договори, якщо це зумовлено потребами воєнного часу (наприклад, для заміщення тимчасово відсутніх працівників або виконання робіт на визначений період).

2. Випробувальний термін.

Під час воєнного стану випробування може встановлюватися для будь-якої категорії працівників за взаємною згодою сторін, якщо це не суперечить спеціальним законодавчим гарантіям.

3. Переведення працівника.

Роботодавець може перевести працівника без його згоди на іншу роботу, не передбачену трудовим договором, якщо:

- така робота не протипоказана за станом здоров'я;
- переведення необхідне для ліквідації наслідків бойових дій або забезпечення життєдіяльності підприємства;
- працівника не переводять до місцевості, де тривають активні бойові дії.

4. Зміна істотних умов праці.

На період воєнного стану окремі зміни умов праці можуть запроваджуватися без дотримання двомісячного строку попередження, передбаченого мирним законодавством.

5. Робочий час.

Для працівників об'єктів критичної інфраструктури тривалість робочого часу може бути збільшена до **60 годин на тиждень**.

Для працівників, яким законодавством встановлено скорочену тривалість робочого часу, вона може становити до **50 годин на тиждень**.

6. Щотижневий відпочинок.

Тривалість безперервного щотижневого відпочинку може бути скорочена до **24 годин**.

7. Святкові та неробочі дні.

На період дії воєнного стану **не застосовуються норми щодо святкових і неробочих днів**, визначені КЗпП. Робота у такі дні може виконуватися у звичайному режимі, якщо це необхідно для діяльності підприємства.

8. Відпустки.

Працівник має право на щорічну основну відпустку.

Для працівників, залучених до виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури, роботодавець може відмовити у наданні окремих видів відпусток (крім відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, відпустки для догляду за дитиною та інших гарантій, прямо встановлених законом).

За заявою працівника може надаватися відпустка без збереження заробітної плати на строк, погоджений сторонами.

9. Призупинення дії трудового договору.

Однією з особливостей воєнного законодавства стало запровадження механізму **призупинення дії трудового договору**.

Це тимчасове припинення виконання працівником роботи та забезпечення його роботою роботодавцем у зв'язку з військовою агресією, коли жодна зі сторін об'єктивно не може виконувати свої обов'язки.

Призупинення:

- не припиняє трудові відносини;
- не є звільненням;
- оформлюється відповідним рішенням роботодавця або за погодженням сторін.

10. Оплата праці.

Роботодавець повинен вживати всіх можливих заходів для своєчасної виплати заробітної плати.

Якщо виплата неможлива через бойові дії або інші обставини непереборної сили, роботодавець звільняється від відповідальності за порушення строків виплати, однак обов'язок виплатити заробітну плату після усунення таких обставин зберігається.

11. Звільнення працівника.

Працівник має право розірвати трудовий договір у строк, зазначений у заяві, якщо через ведення бойових дій існує загроза його життю чи здоров'ю.

Водночас це правило не поширюється на працівників, залучених до виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури, якщо інше не передбачено законом.

12. Кадровий документообіг.

На період воєнного стану допускається використання електронного документообігу та електронних засобів комунікації між працівником і

роботодавцем, якщо це забезпечує належне підтвердження волевиявлення сторін.

Під час воєнного стану особливої актуальності набули:

- дистанційна та гібридна організація праці;
- цифровий кадровий документообіг;
- електронний обмін кадровими документами;
- гнучкі режими робочого часу;
- психологічна підтримка працівників;
- програми збереження персоналу (Employee Retention);
- підтримка ветеранів і працівників, які повертаються після військової служби;
- створення безпечних умов праці та планів безперервності діяльності (Business Continuity Planning).

8.7 Інтерв'ю з працівниками під час звільнення

Exit-інтерв'ю (вихідне інтерв'ю) – це структурована співбесіда, яку проводить HR-фахівець або керівник із працівником, який прийняв рішення припинити трудові відносини з компанією. Основною метою є отримання об'єктивного зворотного зв'язку, виявлення причин звільнення та пошук шляхів удосконалення кадрової політики.

Основні цілі Exit-інтерв'ю

- з'ясування реальних причин звільнення працівника, які нерідко відрізняються від офіційно зазначених;
- отримання чесного зворотного зв'язку щодо організації праці, корпоративної культури, системи мотивації та управління;
- виявлення проблемних аспектів діяльності компанії та розроблення заходів щодо їх усунення;
- отримання рекомендацій і пропозицій щодо вдосконалення внутрішніх процесів;
- оцінювання ефективності роботи безпосереднього керівника;
- зниження емоційної напруги під час звільнення та підтримання позитивних взаємин із колишнім працівником;
- формування кадрового резерву через підтримання зв'язків із колишніми співробітниками (Alumni community);
- обговорення можливості повторного працевлаштування у майбутньому;
- узгодження фінальних взаємних зобов'язань (розрахунок, рекомендації, конфіденційність, інтелектуальна власність);
- аналіз конкурентоспроможності компанії шляхом вивчення умов праці, компенсацій і бонусів, запропонованих іншими роботодавцями;
- отримання рекомендацій щодо потенційних кандидатів на вакантну посаду.

Stay-інтерв'ю – це регулярна бесіда HR-фахівця або керівника з діючим працівником, спрямована на вивчення рівня його задоволеності роботою,

професійних очікувань і факторів, що впливають на бажання залишатися в компанії.

На відміну від Exit-інтерв'ю, яке проводиться під час звільнення, Stay-інтерв'ю є превентивним інструментом утримання персоналу та профілактики плинності кадрів.

Проведення регулярних Stay-інтерв'ю дозволяє:

- своєчасно виявляти незадоволеність працівників;
- зменшувати рівень плинності кадрів;
- покращувати корпоративний клімат;
- підвищувати залученість персоналу;
- формувати позитивний бренд роботодавця;
- своєчасно коригувати систему мотивації та розвитку персоналу.

Counteroffer (контрофер) – це зустрічна пропозиція роботодавця працівникові, який повідомив про намір звільнитися, з метою його утримання в компанії.

Контрофер може включати:

- підвищення заробітної плати;
- зміну посади;
- розширення повноважень;
- додаткові соціальні пільги;
- гнучкий графік роботи;
- індивідуальний план професійного розвитку;
- участь у нових проєктах.

Основні причини застосування контроферу

- складність пошуку аналогічного спеціаліста;
- значні витрати на рекрутинг, адаптацію та навчання нового працівника;
- ризик втрати критично важливих знань і досвіду;
- необхідність збереження стабільності роботи підрозділу;
- підтримка позитивного бренду роботодавця.

Разом із тим практика показує, що **70–80 % працівників, які прийняли контрофер, залишають компанію протягом наступних шести місяців**, оскільки першопричини незадоволеності часто залишаються невирішеними.

Аутплейсмент (Outplacement) – це комплекс консультаційних і кадрових послуг, які роботодавець організовує для працівників, що звільняються, з метою сприяння їхньому подальшому працевлаштуванню.

До таких послуг можуть належати:

- професійне кар'єрне консультування;
- допомога у складанні резюме;
- підготовка до співбесід;
- психологічна підтримка;
- пошук нових вакансій;
- рекомендації потенційним роботодавцям.

Переваги аутплейсменту для компанії

- підтримання позитивної ділової репутації;

- формування бренду соціально відповідального роботодавця;
- зниження ризику трудових конфліктів і судових спорів;
- мінімізація негативної інформації про компанію;
- збереження доброзичливих взаємин із колишніми працівниками;
- можливість подальшої професійної співпраці;
- підвищення довіри потенційних кандидатів і партнерів.

Переваги для працівника

- швидше працевлаштування;
- професійна підтримка під час зміни роботи;
- психологічна адаптація до нових умов;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці;
- можливість побудови нової кар'єрної траєкторії.

Запитання для самоконтролю

1. Поясніть сутність трудової адаптації персоналу. Які її основні цілі та значення для підприємств готельно-ресторанного господарства?
2. Охарактеризуйте основні етапи (стадії) адаптації нового працівника. Які завдання вирішуються на кожному з них?
3. Які особливості має адаптація персоналу в онлайн-форматі? Назвіть сучасні інструменти дистанційного онбордингу та поясніть їх переваги.
4. Дайте визначення поняттям «**плинність кадрів**» і «**абсентеїзм**». Які основні причини виникнення плинності персоналу на підприємствах готельно-ресторанного господарства та які її економічні й соціальні наслідки?
5. Поясніть сутність диференціації персоналу. Як використання ABC-аналізу допомагає керівнику приймати ефективні управлінські рішення щодо розвитку, мотивації та утримання працівників?
6. Розкрийте поняття **вивільнення персоналу**. Які існують підстави припинення трудових відносин та яких вимог законодавства повинен дотримуватися роботодавець під час скорочення чисельності або штату працівників?
7. Охарактеризуйте основні зміни трудового законодавства України в умовах воєнного стану. Які особливості організації праці, робочого часу, відпусток та припинення трудових відносин запроваджено на цей період?
8. Поясніть сутність Exit-інтерв'ю та Stay-інтерв'ю. Чим вони відрізняються за метою, часом проведення та практичним значенням для управління персоналом?
9. Що таке **контрофер (Counteroffer)** та **аутплейсмент (Outplacement)**? У яких випадках вони застосовуються і які переваги мають для працівника та роботодавця?
10. Запропонуйте комплекс заходів, які допоможуть підприємству готельно-ресторанного господарства зменшити плинність кадрів, прискорити адаптацію нових працівників і підвищити рівень їхньої лояльності. Обґрунтуйте свою відповідь.

ТЕМА 9

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

- 9.1 Розвиток персоналу.
- 9.2 Оцінювання персоналу.
 - 9.2.1 Атестація персоналу.
- 9.3 Ділова кар'єра.
- 9.4 Професійна мобільність кадрів.
- 9.5 Навчання персоналу.

9.1 Розвиток персоналу

Розвиток персоналу – це цілеспрямований і безперервний процес впровадження організаційних, освітніх та управлінських заходів, спрямованих на повне розкриття професійного й особистісного потенціалу працівників, підвищення рівня їхніх компетентностей, професійної майстерності та здатності ефективно виконувати трудові функції. Розвиток персоналу забезпечує зростання конкурентоспроможності працівників, підвищення результативності їхньої праці та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Основними **напрямами розвитку персоналу підприємства** є професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка, розвиток управлінських і цифрових компетентностей, формування кадрового резерву, планування та розвиток кар'єри, наставництво, коучинг, адаптація нових працівників, оцінювання результатів професійного розвитку та стимулювання безперервного навчання.

Технологія управління професійним розвитком персоналу охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів: визначення потреб у розвитку працівників, встановлення цілей і пріоритетів навчання, вибір методів і форм розвитку, розроблення та реалізацію програм професійного навчання, моніторинг результатів і оцінювання ефективності проведених заходів із подальшим коригуванням програм відповідно до потреб підприємства.

Ефективність програм розвитку персоналу оцінюється за **класифікацією віддачі від проєктів або програм розвитку персоналу**, яка передбачає визначення отриманих результатів на кількох рівнях: оцінювання реакції учасників, засвоєння нових знань і навичок, зміни трудової поведінки, впливу на результати діяльності підприємства та економічної віддачі інвестицій у розвиток персоналу. Комплексне оцінювання дає змогу визначити доцільність витрат на навчання, рівень досягнення поставлених цілей і внесок розвитку персоналу в підвищення ефективності діяльності організації.

9.2 Оцінювання персоналу

Оцінка персоналу – це систематичний процес визначення рівня професійної діяльності, компетентностей, результативності працівників та їхнього внеску в досягнення цілей організації. Вона забезпечує накопичення об'єктивної інформації для ухвалення ефективних управлінських рішень щодо розвитку, мотивації, просування, навчання та використання персоналу.

Основними цілями оцінки персоналу є визначення якості виконання роботи, кадрове планування, відбір і розстановка працівників, удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання, формування кадрового резерву, виявлення потреб у навчанні й професійному розвитку, а також підвищення ефективності діяльності підприємства.

Процес оцінювання персоналу здійснюється поетапно і включає:

- розроблення або вибір методики оцінювання відповідно до специфіки діяльності підприємства;
- формування групи учасників оцінювання (керівники, HR-фахівці, експерти);
- визначення термінів, ресурсів, місця та порядку проведення оцінки;
- інформування працівників про мету, критерії та процедуру оцінювання;
- безпосереднє проведення оцінювання;
- оброблення, аналіз та інтерпретацію отриманих результатів;
- надання працівникам конструктивного зворотного зв'язку;
- розроблення й реалізацію заходів за результатами оцінювання (навчання, розвиток, кадрові рішення, мотивація).

Критерії оцінювання визначаються відповідно до вимог конкретної посади та можуть охоплювати:

- професійні знання й навички;
- якість і результативність роботи;
- продуктивність праці;
- відповідальність і дисципліну;
- комунікативні та управлінські здібності;
- рівень професійних компетентностей;
- здатність до навчання, розвитку та командної взаємодії;
- ініціативність і орієнтацію на досягнення результатів.

Залежно від мети оцінювання застосовують різні методи, серед яких найбільш поширеними є:

- оцінка професійних знань;
- оцінка результатів діяльності (KPI);
- оцінка компетентностей;
- метод «360°»;
- метод «Центр оцінки» (Assessment Center);
- співбесіди, анкетування, тестування, експертне оцінювання та самооцінка.

9.2.1 Атестація персоналу

Атестація персоналу – це регламентована процедура комплексної та систематичної оцінки відповідності працівника займаній посаді, що здійснюється за визначеними критеріями з метою встановлення рівня його професійної компетентності, результативності праці, ділових якостей і відповідності вимогам конкретної посади. Атестація є одним із найважливіших інструментів управління персоналом, який дозволяє обґрунтовано приймати кадрові рішення, планувати професійний розвиток працівників і підвищувати ефективність діяльності організації.

Відповідно до **статті 11 Закону України «Про професійний розвиток працівників»**, атестація працівників проводиться за рішенням роботодавця **не частіше одного разу на три роки**. Для її організації роботодавець затверджує положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення та порядок оцінювання. Працівники повинні бути письмово повідомлені про проведення атестації не пізніше ніж за **два місяці** до її початку.

Залежно від підстав проведення розрізняють кілька **видів атестації**: чергову (планову), атестацію після завершення випробувального терміну, атестацію у зв'язку з просуванням по службі та атестацію при переведенні працівника до іншого структурного підрозділу або на іншу посаду.

Ефективна система атестації ґрунтується на двох основних принципах — **систематичності** та **формалізованості**. Це означає, що оцінювання здійснюється регулярно за єдиними правилами, прозорими критеріями та встановленою процедурою, що забезпечує об'єктивність отриманих результатів.

Основними цілями атестації персоналу є визначення відповідності працівника займаній посаді, оцінювання рівня його професійної компетентності, виявлення сильних сторін і напрямів розвитку, підвищення ефективності праці, удосконалення кадрової політики, формування кадрового резерву, планування професійного навчання, ухвалення обґрунтованих кадрових рішень та підвищення мотивації персоналу.

Процедура проведення атестації передбачає послідовне виконання кількох етапів: підготовку нормативної документації, створення атестаційної комісії, визначення критеріїв оцінювання, ознайомлення працівників із порядком проведення атестації, збір необхідної інформації про результати діяльності працівників, проведення співбесіди або оцінювання, аналіз отриманих результатів, ухвалення рішення атестаційною комісією, доведення результатів до працівника та реалізацію відповідних кадрових заходів.

Відповідно до **статті 12 Закону України «Про професійний розвиток працівників»**, атестації не підлягають працівники, які працюють на відповідній посаді менше одного року, вагітні жінки, особи, які перебувають у відпустці для догляду за дитиною до трьох років або доглядають дитину з інвалідністю чи особу з інвалідністю з дитинства, одинокі матері або батьки, які виховують дітей віком до чотирнадцяти років, неповнолітні працівники, а також особи, які працюють за сумісництвом. Колективним договором або

іншими нормативними актами можуть бути визначені й додаткові категорії працівників, які звільняються від проходження атестації.

Атестацію проводить атестаційна комісія, до складу якої зазвичай входять керівник підприємства або його заступник, представники служби управління персоналом, керівники структурних підрозділів, висококваліфіковані фахівці, а за необхідності – представники профспілкової організації чи інші уповноважені особи. Саме комісія забезпечує об'єктивність оцінювання та приймає остаточне рішення щодо результатів атестації.

Проведення атестації забезпечує **економічний та соціально-психологічний ефект** як для підприємства, так і для працівників.

Для **організації** атестація сприяє більш раціональному використанню кадрового потенціалу, підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат, пов'язаних із неефективним розміщенням персоналу та недостатнім контролем за виконанням роботи, своєчасному виявленню проблем у діяльності працівників, визначенню потреб у навчанні, формуванню кадрового резерву, удосконаленню системи управління персоналом і підвищенню якості управлінських рішень. Крім того, регулярна атестація сприяє зростанню трудової мотивації працівників, розвитку їхнього професійного потенціалу та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Соціально-психологічний ефект проявляється у зміцненні довіри між керівництвом і працівниками, покращенні внутрішніх комунікацій, підвищенні рівня поінформованості персоналу щодо цілей і стратегії розвитку підприємства, формуванні позитивного соціально-психологічного клімату та зростанні лояльності працівників до організації.

Для **працівників** атестація є важливим джерелом професійного зворотного зв'язку. Вона дозволяє об'єктивно оцінити власні досягнення, отримати рекомендації щодо професійного розвитку, краще зрозуміти вимоги до виконання посадових обов'язків, визначити перспективи кар'єрного зростання, підвищити мотивацію до праці та вдосконалення професійних компетентностей. Визнання досягнень працівника під час атестації позитивно впливає на його задоволеність роботою та готовність ефективно працювати на благо організації.

За результатами атестації керівництво підприємства ухвалює відповідні управлінські рішення, серед яких: підвищення працівника на посаді, його переміщення на іншу посаду або до іншого структурного підрозділу, направлення на професійне навчання чи підвищення кваліфікації, включення до кадрового резерву, зміна умов оплати праці, пониження на посаді або, у випадках, передбачених законодавством, припинення трудових відносин. Таким чином, атестація виступає важливим механізмом забезпечення відповідності кадрового потенціалу стратегічним потребам підприємства та сприяє підвищенню ефективності системи управління персоналом.

9.3 Ділова кар'єра

Кар'єра у широкому розумінні – це процес успішного професійного, службового, наукового, підприємницького або громадського розвитку людини, що супроводжується підвищенням її професійного статусу, авторитету, рівня відповідальності, компетентності та суспільного визнання.

Трудова (ділова) кар'єра – це індивідуальний шлях професійного розвитку працівника, який характеризується послідовною зміною посад, професійних ролей, рівня відповідальності, складності виконуваної роботи, кваліфікації та соціального статусу протягом трудової діяльності. Кар'єра відображає не лише посадове просування, а й професійне зростання, набуття нових компетентностей і розширення можливостей самореалізації.

Залежно від напрямку професійного розвитку розрізняють:

- **вертикальну кар'єру** – просування на вищі посади із розширенням управлінських повноважень та відповідальності;
- **горизонтальну кар'єру** – професійний розвиток без зміни рівня управління шляхом освоєння нових функцій, спеціалізацій або переходу між підрозділами;
- **центростремну кар'єру** – наближення працівника до стратегічного центру управління підприємством через участь у важливих проектах, робочих групах чи прийнятті управлінських рішень;
- **професійну кар'єру** – поглиблення професійної майстерності та експертності в обраній сфері діяльності;
- **внутрішньоорганізаційну кар'єру** – професійне зростання в межах одного підприємства;
- **міжорганізаційну кар'єру** – розвиток професійної діяльності шляхом переходу між різними організаціями.

До **об'єктивних умов** належать:

- **найвища точка кар'єри** – максимальна посада, яку потенційно може зайняти працівник;
- **довжина кар'єри** – кількість посадових рівнів між початковою та найвищою посадою;
- **показник рівня позиції** – місце працівника в організаційній структурі;
- **показник потенційної мобільності** – можливість подальшого службового просування відповідно до структури підприємства.

У практиці управління персоналом виділяють кілька типових моделей розвитку кар'єри.

Кар'єра «трамплін» передбачає поступове професійне зростання до найвищої посади з тривалим перебуванням на ній, після чого трудова діяльність завершується.

Модель «сходи» характеризується поетапним просуванням службовими сходами із поступовим підвищенням професійної майстерності та відповідальності, а після досягнення піку кар'єри – поступовим переходом на менш відповідальні посади.

Модель «змія» передбачає послідовне переміщення працівника між різними підрозділами та видами діяльності для формування комплексних знань, досвіду й підготовки до керівної роботи.

Модель «роздоріжжя» ґрунтується на регулярному оцінюванні результатів діяльності працівника, за підсумками якого приймається рішення щодо подальшого просування, горизонтального переміщення, професійного розвитку або зміни напрямку діяльності.

Ефективна система управління діловою кар'єрою сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню кадрового потенціалу підприємства, зниженню плинності кадрів, формуванню резерву керівників та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності організації.

9.4 Професійна мобільність кадрів

Мобільність персоналу – це здатність працівників змінювати професійне, посадове або територіальне положення, а також швидко адаптуватися до нових умов праці, організаційних змін і вимог ринку. Вона охоплює рух працівників як у межах підприємства, так і поза його межами, забезпечуючи гнучкість кадрового потенціалу та підвищуючи конкурентоспроможність організації.

В умовах динамічного розвитку економіки мобільність персоналу є важливою характеристикою сучасного працівника. Вона відображає його готовність оперативно реагувати на зміни в організації праці, технологіях, виробничих процесах, структурі підприємства та зовнішньому середовищі. Високий рівень мобільності сприяє ефективнішому використанню трудового потенціалу, швидкій адаптації до інновацій і підвищенню продуктивності праці.

Професійна мобільність – це здатність і психологічна готовність працівника ефективно виконувати нові професійні завдання, швидко освоювати сучасні технології, змінювати функціональні обов'язки, адаптуватися до нових умов праці та, за необхідності, змінювати професію або місце роботи. Вона ґрунтується на професійних знаннях, компетентностях, гнучкості мислення, здатності до безперервного навчання та швидкого ухвалення рішень. Саме професійна мобільність дозволяє працівникові успішно реагувати на невизначеність, технологічні зміни та нові вимоги роботодавців.

На рівні підприємства розрізняють **внутрішню** та **зовнішню мобільність персоналу**.

Внутрішня мобільність характеризує переміщення працівників у межах однієї організації. Вона реалізується через службове просування, горизонтальне переміщення між структурними підрозділами, ротацію кадрів, внутрішній добір на вакантні посади, суміщення професій, взаємозамінність працівників та розширення кола виконуваних функцій. Такий вид мобільності сприяє професійному розвитку персоналу, ефективнішому використанню кадрового потенціалу, формуванню кадрового резерву, збереженню досвідчених працівників та швидкій адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Зовнішня мобільність відображає рух працівників між підприємством і зовнішнім ринком праці. Вона проявляється у прийнятті нових працівників, звільненні персоналу, переході працівників до інших роботодавців або зміні сфери професійної діяльності. Помірний рівень зовнішньої мобільності є природним явищем, оскільки забезпечує оновлення кадрового складу, залучення нових фахівців, сучасних знань, інноваційного досвіду та управлінських практик. Водночас надмірно висока зовнішня мобільність, яка проявляється у значній плинності кадрів, свідчить про недоліки кадрової політики, низький рівень мотивації, несприятливий психологічний клімат або неефективну систему управління персоналом. Це призводить до додаткових витрат на пошук, добір, адаптацію та навчання працівників, втрати професійного досвіду, зниження продуктивності праці й погіршення результатів діяльності підприємства.

9.5 Навчання персоналу

Навчання персоналу – це цілеспрямований, організований і безперервний процес набуття, оновлення та вдосконалення працівниками професійних знань, умінь, навичок і компетентностей, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків, професійного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Навчання здійснюється під керівництвом викладачів, наставників, керівників або досвідчених фахівців і є важливою складовою системи управління персоналом.

У процесі професійного розвитку персоналу розрізняють **два основні види знань**:

- **загальні професійні знання** – універсальні знання, необхідні для виконання професійної діяльності незалежно від конкретного робочого місця;
- **специфічні знання** – спеціалізовані знання, що використовуються під час виконання конкретних виробничих функцій або роботи на певній посаді.

Розвиток професійних знань відбувається поступово. Спочатку формується **загальний базис знань**, який забезпечує фундамент професійної підготовки, далі набуваються **базові знання у діловій сфері**, а завершальним етапом є оволодіння **спеціальними професійними знаннями**, необхідними для виконання конкретних посадових обов'язків.

Професійний розвиток працівників здійснюється через різні форми освіти, серед яких:

- формальна освіта;
- неформальна освіта;
- інформальна освіта;
- післядипломна освіта;
- професійне навчання безпосередньо на виробництві;
- підвищення кваліфікації;
- перепідготовка персоналу.

Важливою складовою професійного розвитку є **наставництво**. Відповідно до **Методичних рекомендацій щодо запровадження**

наставництва, затверджених наказом Міністерства соціальної політики України від 11 жовтня 2017 року № 1611, наставництво є ефективною формою навчання працівників безпосередньо на робочому місці. Воно передбачає передачу досвідченими працівниками професійних знань, практичного досвіду, навичок і корпоративних цінностей новим або менш досвідченим співробітникам. Наставництво прискорює адаптацію персоналу, сприяє розвитку професійної майстерності та забезпечує безперервність навчання в умовах швидких технологічних змін.

У сучасній практиці управління персоналом застосовується широкий спектр **інноваційних методів навчання**, які поєднують традиційні підходи з цифровими технологіями. До найбільш поширених належать:

- відеонавчання;
- дистанційне навчання;
- модульне навчання;
- кейс-метод (Case Study);
- тренінги;
- ділові ігри;
- метафоричні ігри;
- рольові ігри;
- мозковий штурм;
- поведінкове моделювання;
- сторітелінг;
- навчання дією (Action Learning);
- баскет-метод (In-Basket);
- **Shadowing** (спостереження за роботою досвідченого працівника);
- **Secondment** (тимчасове переведення працівника до іншого підрозділу або організації для набуття нового досвіду);
- **Buddying** (навчання за підтримки колеги-наставника).

Використання цих методів дозволяє ефективно формувати професійні компетентності, розвивати практичні навички, підвищувати мотивацію працівників і забезпечувати їхню готовність до роботи в умовах постійних змін.

Процес професійного навчання персоналу є безперервним і складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- визначення потреб у навчанні;
- постановка цілей професійного розвитку;
- розроблення програми навчання;
- вибір методів і форм навчання;
- організація та проведення навчання;
- оцінювання результатів навчання;
- практичне застосування отриманих знань і навичок;
- моніторинг ефективності навчання та його вдосконалення.

Результативність професійного навчання залежить від комплексу організаційних та особистісних чинників. Найважливішими серед них є:

- висока мотивація працівників до навчання;
- практична спрямованість навчальних програм;

- створення сприятливої атмосфери для навчання;
- підтримка та зацікавленість керівництва у розвитку персоналу;
- чітке розуміння працівниками цілей і очікуваних результатів навчання;
- системність, послідовність і безперервність професійного розвитку.

Запитання для самоконтролю

1. Що розуміють під розвитком персоналу та які його основні напрями на сучасному підприємстві?
2. Які основні цілі, критерії та методи оцінювання персоналу використовуються в системі управління людськими ресурсами?
3. У чому полягає сутність атестації персоналу, які її основні етапи та які управлінські рішення можуть бути прийняті за її результатами?
4. Що таке ділова кар'єра, які існують її види, моделі та етапи професійного розвитку працівника?
5. У чому полягає професійна мобільність персоналу та які відмінності між внутрішньою і зовнішньою мобільністю кадрів?
6. Яке значення має професійне навчання персоналу для розвитку підприємства та які сучасні методи навчання є найбільш ефективними?
7. Які фактори впливають на ефективність професійного навчання працівників і як підприємство може підвищити його результативність?
8. Яку роль відіграють оцінювання, атестація, навчання та професійний розвиток у формуванні кадрового резерву підприємства?
9. Які переваги отримують підприємство та працівники від ефективного управління діловою кар'єрою, професійним розвитком і мобільністю персоналу?
10. Як сучасні цифрові технології, наставництво та інноваційні методи навчання впливають на розвиток персоналу і підвищення конкурентоспроможності підприємства?

ТЕМА 10

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

10.1 Поняття мотивації, її класифікація.

10.2 Потреби як основа мотивації. Мотиви, стимули.

10.3 Мотиваційні теорії.

10.4 Управління мотивацією персоналу.

10.4.1 Створення комплексної системи мотивації та оплати праці на підприємстві.

10.4.2 Зарплата як основа мотивації.

10.1 Поняття мотивації, її класифікація

Мотивація персоналу є однією з ключових категорій сучасного управління, проте в економічній літературі це поняття трактується неоднозначно. Різні науковці розглядають мотивацію як процес, систему стимулів, сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників або управлінську функцію, що забезпечує ефективну трудову діяльність працівників.

Термін «**мотивація**» був уведений у науковий обіг німецьким філософом **Артуром Шопенгауером**, який використовував його у своїх працях для пояснення причин людської поведінки. Надалі це поняття набуло широкого поширення в психології, соціології та теорії менеджменту.

Розвиток концепції мотивації пройшов кілька історичних етапів. На початковому етапі домінувала політика «**батога і пряника**», що ґрунтувалася на застосуванні покарань і матеріальних винагород як основних засобів впливу на працівників. Згодом сформувалася **концепція людських ресурсів**, відповідно до якої працівник розглядається як головний ресурс організації, від професіоналізму, ініціативності та зацікавленості якого значною мірою залежать результати діяльності підприємства.

У загальному розумінні **мотивація** – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до певної поведінки, визначають її активність, спрямованість і прагнення досягти поставлених цілей.

З позиції менеджменту **мотивація** є однією з основних функцій управління, яка полягає у створенні системи стимулів, що спонукають працівників до продуктивної праці, а також у цілеспрямованому й довготривалому впливі на їхні потреби, цінності та інтереси. Такий вплив сприяє формуванню стійкої мотивації до праці, розвитку трудового потенціалу персоналу та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

10.2 Потреби як основа мотивації. Мотиви, стимули

Основою мотивації трудової діяльності є взаємозв'язок потреб, мотивів, стимулів і стимулювання. Саме їх взаємодія визначає поведінку працівника, його ставлення до праці та рівень трудової активності.

Потреби – це об'єктивна необхідність людини в певних матеріальних або нематеріальних благах, умовах чи результатах, які забезпечують її життєдіяльність, розвиток і самореалізацію. Усвідомлення незадоволеної потреби породжує **спонукання** – внутрішнє відчуття нестачі чогось, яке активізує поведінку людини та спрямовує її на досягнення конкретної мети. Таким чином, спонукання є поведінковим проявом потреби.

Потреби класифікують за різними ознаками. За походженням вони поділяються на **природні** та **культурні**; за природою – на **первинні** (фізіологічні) і **вторинні** (соціальні, духовні); за характером об'єкта – на **матеріальні** та **духовні**; за ступенем усвідомлення – на **усвідомлені** й **неусвідомлені**; за значущістю для особистості – на **домінуючі** та **другорядні**;

за сферою прояву – на **індивідуальні, соціальні та змішані (особисто-соціальні)**.

На основі потреб формуються **мотиви**. **Мотив** – це усвідомлена внутрішня причина поведінки людини, яка спонукає її до певних дій, визначає їх спрямованість і активність. Якщо потреба є джерелом людської активності, то мотив виступає її конкретним проявом. Саме мотив пояснює, чому людина обирає той чи інший спосіб досягнення поставленої мети.

Мотиви виконують низку важливих функцій: **спонукальну**, що активізує діяльність; **спрямовуючу**, яка визначає напрям поведінки; та **регулюючу**, що забезпечує узгодження поведінки людини з її цілями, цінностями та умовами діяльності.

Залежно від різних критеріїв мотиви поділяють на кілька груп. За зв'язком із суспільними потребами вони бувають **ідейними, політичними, етичними та естетичними**. За джерелом виникнення виділяють **соціальні, діяльні та заохочувальні** мотиви. За видами діяльності розрізняють **суспільно-політичні, професійні та пізнавальні** мотиви. За тривалістю прояву мотиви можуть бути **постійними, тривалими або короткочасними**; за силою впливу – **сильними, середніми та слабкими**; за характером прояву – **реальними (актуальними) і потенційними**; за ступенем усвідомлення – **усвідомленими та неусвідомленими**.

На відміну від мотивів, **стимули** є зовнішніми чинниками впливу на поведінку людини. Це матеріальні або нематеріальні блага, які можуть задовольнити певні потреби працівника за умов виконання ним визначених дій чи досягнення конкретних результатів. Отже, мотиви характеризують внутрішнє прагнення людини досягти певної мети, тоді як стимули є зовнішніми засобами, що підсилюють або формують це прагнення.

Практичне використання стимулів здійснюється через **стимулювання**, під яким розуміють цілеспрямований вплив на трудову поведінку працівника шляхом створення таких умов праці, за яких він буде зацікавлений у досягненні високих результатів діяльності. Основними функціями стимулювання є **економічна**, що забезпечує підвищення продуктивності праці; **соціальна**, спрямована на задоволення соціальних потреб працівників; **соціально-психологічна**, яка формує позитивний морально-психологічний клімат у колективі; та **етико-виховна**, що сприяє розвитку корпоративної культури, відповідальності й трудової дисципліни.

Стимули також класифікують за кількома ознаками. За суб'єктами інтересів вони поділяються на **суспільні, колективні та індивідуальні**. За характером потреб, на задоволення яких вони спрямовані, розрізняють **матеріальні (фінансові та нефінансові), нематеріальні, соціальні, моральні, творчі, соціально-психологічні** стимули, а також **стимули самоствердження**. За способом впливу на працівника стимули можуть реалізовуватися у формі **заохочення або примусу**.

Залежно від домінуючих потреб працівників виділяють різні види **мотивації**. За основними групами потреб вона поділяється на **матеріальну**, що пов'язана з отриманням матеріальних благ; **трудова**, яка ґрунтується на

інтересі до змісту праці, професійного розвитку та самореалізації; і **статусну**, що орієнтована на досягнення вищого соціального становища, визнання та кар'єрного зростання. За джерелом виникнення мотивів мотивація буває **внутрішньою**, коли людина працює завдяки власному інтересу та внутрішнім переконанням, і **зовнішньою**, коли її поведінка визначається винагородами або санкціями. За спрямованістю впливу на досягнення цілей організації розрізняють **позитивну** мотивацію, що базується на заохоченні, та **негативну**, яка пов'язана з уникненням покарання або інших небажаних наслідків.

Мотиваційний процес становить послідовність взаємопов'язаних етапів, під час яких незадоволена потреба породжує внутрішнє спонукання, що трансформується у мотив. Під впливом зовнішніх стимулів людина обирає певну модель поведінки, виконує відповідні дії, отримує результат і винагороду, після чого оцінює ступінь задоволення своїх потреб. Якщо потреба задовольняється повністю або частково, мотиваційний цикл завершується; якщо ні – формується нова або посилюється наявна потреба, що запускає новий цикл мотивації.

Характер потреб людини змінюється залежно від **етапу кар'єри**. На початковому етапі переважають потреби у працевлаштуванні, адаптації, професійному навчанні та матеріальній стабільності. На етапі професійного становлення особливого значення набувають кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації, визнання та справедлива оплата праці. Для зрілих працівників важливими стають професійна самореалізація, участь в управлінні, соціальний статус і стабільність зайнятості. На завершальному етапі трудової діяльності домінують потреби у повазі, передачі професійного досвіду, соціальних гарантіях, підтримці та підготовці до завершення професійної кар'єри. Саме тому ефективна система мотивації персоналу повинна враховувати індивідуальні потреби працівників і зміну їхніх пріоритетів на різних етапах професійного розвитку.

10.3 Теорії мотивації

У сучасній теорії менеджменту існує велика кількість концепцій мотивації, які пояснюють причини трудової поведінки людини та пропонують різні підходи до управління персоналом. Залежно від предмета дослідження теорії мотивації умовно поділяють на **три групи**:

- первинні теорії, що ґрунтуються на спрощених уявленнях про поведінку працівника та розглядають мотивацію переважно через систему винагород і покарань;
- змістовні теорії, які досліджують потреби людини, їх структуру та вплив на трудову діяльність;
- процесуальні теорії, що пояснюють механізм формування мотивації через сприйняття працівником власних зусиль, результатів і винагород.

Первинні теорії мотивації сформувалися на початкових етапах розвитку науки управління. Вони базувалися на припущенні, що людина працює переважно заради матеріальної винагороди або під впливом страху покарання.

Найвідомішим прикладом є концепція «**батога і пряника**», відповідно до якої продуктивність праці забезпечується шляхом застосування системи заохочень і санкцій. Незважаючи на спрощений характер, окремі положення цих теорій і сьогодні використовуються в практиці матеріального стимулювання персоналу.

Однією з найвідоміших змістовних концепцій є **теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу**, відповідно до якої поведінка людини визначається її потребами, що розташовані у вигляді ієрархії.

Основні положення теорії полягають у тому, що:

- людина постійно має певний комплекс потреб;
- незадоволені потреби спонукають до активної діяльності, тоді як задоволені перестають бути мотиваторами;
- потреби нижчого рівня мають бути задоволені раніше, ніж почнуть домінувати потреби вищого рівня;
- після задоволення однієї потреби актуалізується наступна;
- потреби вищих рівнів можуть задовольнятися значно більшою кількістю способів.

А. Маслоу виділив **п'ять груп потреб**:

- фізіологічні;
- потреби безпеки;
- соціальні потреби (належності та причетності);
- потреби у повазі та визнанні;
- потреби самореалізації (самовираження).

Клейтон Альдерфер удосконалив концепцію Маслоу та об'єднав людські потреби у **три групи**:

- **потреби існування (Existence)** – охоплюють фізіологічні потреби та потребу в безпеці;
- **потреби зв'язку (Relatedness)** – пов'язані зі спілкуванням, належністю до колективу, повагою та соціальним визнанням;
- **потреби зростання (Growth)** – відображають прагнення до самореалізації, професійного розвитку та особистісного вдосконалення.

На відміну від Маслоу, Альдерфер вважав, що рух між рівнями потреб можливий **в обох напрямках**. Якщо людина не може задовольнити потребу вищого рівня, вона повертається до активнішого задоволення потреб нижчого рівня. Цей процес отримав назву **фрустрації**, тоді як просування до вищих потреб називається задоволенням потреб.

Девід МакКлелланд вважав, що найбільший вплив на трудову поведінку мають **потреби вищого рівня**, які формуються протягом життя людини.

Він виділив три основні потреби:

- потребу досягнення – **прагнення досягати високих результатів, вирішувати складні завдання та брати відповідальність**;
- потребу співучасті (приналежності) – **бажання підтримувати доброзичливі стосунки, працювати в команді та отримувати соціальну підтримку**;
- потребу влади – **прагнення впливати на інших людей та процеси**.

МакКлелланд зазначав, що працівники з високою потребою у владі можуть бути двох типів:

- ті, хто прагне влади заради особистого домінування;
- ті, хто використовує владу для ефективного досягнення цілей організації.

Особливістю цієї теорії є те, що всі три потреби **не мають ієрархії**, можуть проявлятися одночасно та взаємно доповнювати одна одну.

Фредерік Герцберг довів, що на задоволеність працею впливають **дві різні групи факторів**.

Гігієнічні фактори не підвищують мотивацію, але їх відсутність викликає незадоволення роботою. До них належать:

- заробітна плата;
- умови праці;
- політика підприємства;
- міжособистісні відносини;
- рівень контролю;
- безпека праці.

Мотивуючі фактори безпосередньо стимулюють працівника до ефективної діяльності. До них належать:

- досягнення;
- визнання;
- цікава робота;
- відповідальність;
- професійне та кар'єрне зростання;
- можливість самореалізації.

Практичний висновок теорії полягає в тому, що підвищення заробітної плати саме по собі не гарантує зростання продуктивності, якщо працівник не має можливостей для розвитку та професійного визнання.

На відміну від змістовних теорій, процесуальні концепції досліджують **не те, які потреби має людина, а як саме формується її мотивація під час ухвалення рішення щодо виконання роботи**.

Згідно з теорією Віктора Врума, мотивація залежить від трьох взаємопов'язаних очікувань працівника:

- **«Зусилля → Результат» ($Z \rightarrow R$)** – переконання, що докладені зусилля забезпечать необхідний результат;
- **«Результат → Винагорода» ($R \rightarrow V$)** – впевненість, що досягнутий результат буде належним чином винагороджений;
- **Валентність** – суб'єктивна цінність винагороди для конкретної людини.

Мотивація буде високою лише тоді, коли всі три компоненти мають позитивне значення.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну модель мотивації, яка поєднала положення теорії очікувань та теорії справедливості.

Відповідно до цієї концепції:

- результативність праці визначається не лише докладеними зусиллями, а й здібностями працівника, його досвідом та правильним розумінням своєї ролі;

- ефективна праця приводить до отримання винагороди;

- рівень задоволеності залежить від того, наскільки винагорода відповідає очікуванням працівника.

Таким чином, саме **високі результати праці стають причиною задоволеності**, а не навпаки.

Ефективність управління сучасними проєктними командами значною мірою залежить від урахування цінностей представників різних поколінь. Теорія Штрауса – Гоува дозволяє адаптувати систему мотивації відповідно до вікових особливостей працівників.

При формуванні системи мотивації персоналу доцільно враховувати особливості різних поколінь працівників, оскільки їхні трудові цінності, очікування та пріоритети суттєво відрізняються. Відповідно до теорії поколінь Штрауса – Гоува, представники **покоління Baby Boomers** найбільше цінують стабільність зайнятості, повагу, професійне визнання та соціальні гарантії. Для них найбільш ефективними мотиваційними інструментами є офіційне визнання досягнень, державні й корпоративні нагороди, програми наставництва, соціальний пакет, медичне страхування та гарантії довгострокової зайнятості.

Представники **покоління X** орієнтовані на професіоналізм, незалежність, особисту відповідальність і баланс між професійним та особистим життям. Вони позитивно сприймають автономність в ухваленні рішень, гнучкий графік роботи, справедливу систему преміювання за досягнуті результати, можливості підвищення кваліфікації та професійного розвитку.

Для **покоління Y (Millennials)** важливими мотиваторами є можливість професійного й кар'єрного зростання, командна робота, змістовність праці та постійний розвиток. Найбільш ефективними засобами мотивації цієї категорії працівників є менторство, індивідуальні програми розвитку, прозорі перспективи кар'єрного просування, використання сучасних цифрових технологій у роботі, а також регулярний конструктивний зворотний зв'язок від керівництва.

Наймолодше **покоління Z** вирізняється прагненням до швидкого професійного розвитку, цифрової взаємодії, самореалізації, гнучкості та різноманітності трудової діяльності. Для його представників ефективними є гейміфікація робочих процесів, використання цифрових платформ і мобільних застосунків, онлайн-навчання, персоналізовані системи винагород, участь у проєктній діяльності, можливість швидко отримувати визнання власних досягнень та реалізовувати творчі ініціативи.

Для сучасних організацій найбільш ефективним є **комплексний мотиваційний підхід**, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує індивідуальні потреби працівників, етап їхньої кар'єри та особливості покоління. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу, розвитку професійного потенціалу й формуванню довгострокової прихильності працівників до організації.

10.4 Управління мотивацією персоналу

10.4.1 Створення комплексної системи мотивації та оплати праці на підприємстві

Ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників конкурентоспроможності сучасного підприємства. Її основне призначення полягає у забезпеченні зацікавленості працівників у досягненні стратегічних і поточних цілей організації, підвищенні продуктивності праці, професійному розвитку персоналу та формуванні високого рівня лояльності до роботодавця. Комплексна система мотивації повинна поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, бути справедливою, гнучкою, прозорою та відповідати потребам працівників різних категорій.

Механізм мотивації становить систему взаємопов'язаних елементів, за допомогою яких підприємство впливає на трудову поведінку працівників. Він включає виявлення потреб персоналу, формування мотивів, застосування стимулів, оцінювання результатів праці, надання винагороди та отримання зворотного зв'язку. Головною метою такого механізму є узгодження інтересів працівника та організації, що забезпечує досягнення високої ефективності діяльності підприємства.

Залежно від способу впливу на працівників форми мотивації можна об'єднати у такі групи:

- матеріальна мотивація – заробітна плата, премії, бонуси, доплати, участь у прибутках, соціальні виплати;
- нематеріальна мотивація – визнання досягнень, кар'єрне зростання, професійне навчання, розвиток корпоративної культури, участь у прийнятті управлінських рішень;
- організаційна мотивація – гнучкий режим роботи, автономність, комфортні умови праці, сучасне технічне забезпечення;
- соціально-психологічна мотивація – позитивний психологічний клімат, підтримка керівництва, командна робота, наставництво, розвиток корпоративних цінностей.

Матеріальна мотивація є основою системи винагороди працівників і передбачає використання різних форм фінансового заохочення:

- основна заробітна плата;
- доплати й надбавки;
- премії за результати роботи;
- бонусні програми;
- участь у прибутках підприємства;
- комісійні виплати;
- матеріальна допомога;
- медичне страхування;
- компенсаційні виплати;
- оплата навчання;
- корпоративний транспорт;
- харчування;

- додаткові оплачувані відпустки.

Стимулювання праці – це система зовнішніх впливів на трудову поведінку працівника шляхом використання матеріальних і нематеріальних стимулів, які спонукають його до досягнення високих результатів діяльності. Фактично стимулювання є практичним інструментом реалізації мотивації персоналу.

Ефективна система стимулювання повинна відповідати таким вимогам:

- **комплексність** – поєднання різних форм матеріального та нематеріального заохочення;
- **диференційованість** – врахування індивідуальних особливостей працівників, їхніх результатів роботи та потреб;
- **гнучкість і оперативність** – здатність швидко реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Організація стимулювання праці повинна базуватися на таких принципах:

- доступності та зрозумілості умов отримання винагороди;
- відчутності стимулів для працівника;
- мінімізації часу між досягненням результату та отриманням винагороди;
- прямого зв'язку між результатами праці та розміром винагороди;
- справедливості;
- прозорості;
- системності.

Практика управління персоналом свідчить, що найбільш дієвими є такі підходи:

- похвала та визнання результатів ефективніші за критику;
- винагорода повинна надаватися своєчасно;
- неочікувані заохочення часто мають сильніший мотиваційний ефект, ніж регулярні;
- увага керівництва до працівника та його потреб підвищує лояльність;
- важливо відзначати не лише кінцеві результати, а й проміжні досягнення;
- працівникам необхідно надавати певний рівень самостійності та довіри;
- часті помірні винагороди часто мотивують краще, ніж рідкісні великі премії;
- конструктивна внутрішня конкуренція стимулює професійний розвиток.

Стратегія мотивації повинна бути складовою загальної стратегії управління персоналом і враховувати:

- стратегічні цілі підприємства;
- корпоративну культуру;
- особливості персоналу;
- життєвий цикл підприємства;
- сучасні тенденції розвитку ринку праці;
- цифровізацію HR-процесів;

- індивідуальні потреби працівників.

Комплексний підхід передбачає поєднання матеріального стимулювання, професійного розвитку, кар'єрного планування, соціальної підтримки та формування позитивного психологічного клімату.

Формування сучасної системи мотивації персоналу доцільно здійснювати поетапно.

Етап 1. Визначення цілей системи мотивації відповідно до стратегії підприємства.

Етап 2. Виявлення факторів, що найбільше мотивують різні категорії працівників.

Етап 3. Аналіз демотивуючих факторів і визначення шляхів їх усунення.

Етап 4. Вибір методів формування системи оплати праці та стимулювання.

Етап 5. Декомпозиція стратегічних цілей на індивідуальні та командні показники результативності.

Етап 6. Розроблення комплексної системи оплати праці та мотивації персоналу.

Етап 7. Формування пакета соціальних пільг і гарантій.

Етап 8. Запровадження системи матеріальної немонетарної та нематеріальної мотивації.

Етап 9. Проведення тестового впровадження нової системи.

Етап 10. Обговорення системи винагород із працівниками та внесення необхідних змін.

Етап 11. Офіційне впровадження системи мотивації.

Етап 12. Реалізація пілотного проєкту, моніторинг результатів і подальше вдосконалення системи.

Задоволеність працею – це інтегральний психологічний стан працівника, який відображає ступінь відповідності між його очікуваннями, потребами, цінностями, трудовими установками та реальними умовами праці. Високий рівень задоволеності позитивно впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань, рівень залученості та знижує плинність кадрів.

Одним із найважливіших відкриттів у теорії мотивації стали **Хоторнські експерименти**, проведені у 1920–1930-х роках під керівництвом американського соціолога **Елтона Мейо** на підприємстві **Western Electric** у місті Сісеро (штат Іллінойс, США).

Перший експеримент був присвячений дослідженню впливу освітлення робочих місць на продуктивність праці. Виявилося, що продуктивність зростала не лише після покращення умов праці, а й тоді, коли умови поверталися до попереднього рівня. Подальші дослідження зі зміною режиму роботи, тривалості перерв та організації праці дали аналогічні результати.

Е. Мейо дійшов висновку, що головною причиною підвищення продуктивності була не зміна фізичних умов праці, а усвідомлення працівниками того, що вони перебувають у центрі уваги дослідників.

Хоторнський ефект – це явище, за якого люди змінюють свою поведінку або працюють ефективніше лише тому, що знають про спостереження чи участь в експерименті.

Практичне значення цього відкриття полягає в доведенні того, що соціально-психологічні чинники, увага керівництва, командна взаємодія та моральний клімат часто впливають на продуктивність праці сильніше, ніж лише покращення фізичних умов роботи.

Мотиваційне середовище підприємства формується через взаємодію кількох взаємопов'язаних складових:

- стратегічні цілі організації;
- корпоративна культура;
- стиль керівництва;
- система оцінювання результатів праці;
- система матеріальної та нематеріальної винагороди;
- можливості професійного розвитку;
- соціальні гарантії;
- організаційний клімат;
- система внутрішніх комунікацій;
- механізми зворотного зв'язку.

Цілеорієнтована мотивація передбачає послідовний процес:

– стратегічні цілі підприємства → індивідуальні цілі працівника → критерії оцінювання → результати діяльності → винагорода → задоволення потреб → підвищення мотивації → досягнення цілей підприємства.

Такий підхід забезпечує узгодження особистих інтересів працівників із цілями організації та сприяє підвищенню ефективності управління.

Відомі британські дослідники **Шейла Річі** та **Пітер Мартін** визначили дванадцять ключових факторів, які найбільше впливають на трудову мотивацію працівників:

1. Високий рівень оплати праці та матеріального забезпечення.
2. Комфортні та безпечні умови праці.
3. Чітка організація роботи та визначені правила діяльності.
4. Соціальні контакти та позитивні взаємини в колективі.
5. Визнання професійних досягнень і повага з боку керівництва.
6. Можливість впливати на ухвалення управлінських рішень.
7. Досягнення складних і значущих цілей.
8. Влада, відповідальність і можливість керувати іншими.
9. Різноманітність роботи та уникнення монотонності.
10. Креативність, новаторство та можливість творчої самореалізації.
11. Професійний і особистісний розвиток, навчання та кар'єрне зростання.
12. Відчуття суспільної значущості праці та її користі для інших людей.

Практика сучасного управління персоналом підтверджує, що найефективнішими є комплексні системи мотивації, які поєднують матеріальні стимули, можливості професійного розвитку, позитивний психологічний

клімат, справедливу оцінку результатів праці та індивідуальний підхід до потреб кожного працівника.

10.4.2 Зарплата як основа мотивації

Заробітна плата є основною формою винагороди за працю та одним із найважливіших інструментів мотивації персоналу. Відповідно до законодавства України, заробітна плата – це винагорода, обчислена зазвичай у грошовому вираженні, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу залежно від його кваліфікації, складності, кількості, якості та умов праці, а також з урахуванням компенсаційних і стимулюючих виплат.

У сучасному менеджменті заробітна плата розглядається не лише як економічна категорія, а й як важливий **мотиваційний інструмент**. З одного боку, вона виступає **матеріальним стимулом**, забезпечуючи задоволення фінансових потреб працівника, а з іншого – **моральним стимулом**, оскільки її розмір відображає професійне визнання, цінність працівника для організації та оцінку його трудового внеску. Порядок нарахування та виплати заробітної плати зазвичай визначається колективним договором або положенням про оплату праці підприємства.

Система оплати праці включає декілька взаємопов'язаних складових:

- основну заробітну плату – оплату праці відповідно до встановлених норм праці (оклади, тарифні ставки, відрядні розцінки);
- додаткову заробітну плату – доплати, надбавки, премії, оплату понаднормових робіт, компенсаційні виплати;
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати – матеріальну допомогу, винагороди за підсумками роботи, оплату соціальних пакетів, страхування, компенсацію транспортних витрат, харчування тощо.

На підприємствах застосовуються дві основні форми оплати праці:

За погодинної форми заробітна плата залежить від фактично відпрацьованого часу незалежно від кількості виготовленої продукції.

Вона застосовується у випадках, коли:

- складно визначити індивідуальний результат праці;
- важливішою є якість роботи, ніж її кількість;
- працівник виконує управлінські, адміністративні або творчі функції.

При відрядній формі оплата залежить від обсягу виконаної роботи або кількості виготовленої продукції встановленої якості.

Ця форма використовується переважно там, де результати праці можна точно виміряти.

Одним із найефективніших сучасних інструментів побудови справедливої системи винагороди є **грейдинг**.

Грейдинг – це система оцінювання, ранжування та групування посад відповідно до їхньої цінності для підприємства. Вона дозволяє сформувати прозору систему посадових окладів, забезпечити внутрішню справедливість оплати праці та оптимізувати витрати на персонал.

Основною одиницею цієї системи є **грейд** (від англ. *grade* – ступінь, рівень, клас), який об'єднує посади приблизно однакової складності,

відповідальності, необхідного рівня кваліфікації та впливу на результати діяльності організації.

Для кожного грейду встановлюється **діапазон посадових окладів** («вилка окладів»), у межах якого визначається індивідуальна заробітна плата конкретного працівника.

Визначення персонального окладу всередині грейду здійснюється з урахуванням:

- освіти;
- професійного досвіду;
- рівня кваліфікації;
- компетентностей;
- результатів оцінювання діяльності;
- ефективності роботи;
- потенціалу професійного розвитку.

Таким чином, працівники, які займають однакові посади, можуть отримувати різний рівень оплати праці залежно від їхнього внеску у діяльність підприємства.

Використання системи грейдів забезпечує підприємству низку переваг:

- справедливість та прозорість оплати праці;
- однакові принципи оцінювання всіх посад;
- можливість планування кар'єрного розвитку;
- підвищення мотивації персоналу;
- ефективне управління фондом оплати праці;
- конкурентоспроможність роботодавця на ринку праці;
- зменшення конфліктів щодо рівня заробітної плати.

У сучасній практиці управління персоналом найбільш ефективним вважається **комбінований грейдинг**, який забезпечує баланс між оцінкою цінності посади та індивідуальним внеском працівника. Такий підхід сприяє формуванню прозорої системи винагороди, підвищує мотивацію персоналу, підтримує професійний розвиток працівників і зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку праці.

Запитання для самоконтролю

1. Поясніть сутність мотивації персоналу та охарактеризуйте її роль у системі управління сучасним підприємством. Чим мотивація відрізняється від стимулювання?
2. Розкрийте взаємозв'язок між потребами, мотивами, стимулами та стимулюванням праці. Як формується мотиваційний процес?
3. Порівняйте змістовні та процесуальні теорії мотивації. Які переваги й обмеження має кожна група теорій при управлінні персоналом?
4. Порівняйте теорії мотивації А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда та Ф. Герцберга. Які їхні основні відмінності та практичне значення для сучасних підприємств?

5. Охарактеризуйте основні етапи створення комплексної системи мотивації та оплати праці на підприємстві. Чому важливо враховувати мотивуючі та демотивуючі фактори?

6. Які принципи та вимоги повинні бути покладені в основу ефективної системи стимулювання праці? Наведіть приклади їх практичного застосування.

7. Проаналізуйте роль заробітної плати як основного інструменту матеріальної мотивації персоналу. Які переваги та недоліки мають погодинна, відрядна, окладна та комісійна форми оплати праці?

8. Що таке грейдинг і які переваги він забезпечує підприємству? Чим система грейдів відрізняється від традиційної тарифної системи оплати праці?

9. Поясніть сутність Хоторнського ефекту. Яке значення результати досліджень Елтона Мейо мають для сучасної системи управління персоналом і мотивації працівників?

10. Запропонуйте комплексну систему мотивації для підприємства готельно-ресторанного господарства. Які матеріальні та нематеріальні інструменти ви використали б для підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і професійного вигорання персоналу?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. – Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка», ТНЕУ, 2020. – 212 с.
2. Селютін В. М. Управління персоналом : практикум [Електрон. ресурс] : навч. посіб. / В. М. Селютін, Л. М. Яцун. – Електрон. текст. дані. – Харків : ХДУХТ, 2018. – 188 с. – Режим доступу: https://dut.edu.ua/uploads/l_1829_32362479.pdf, вільний (дата звернення: 10.12.2025). – Назва з екрана.
3. Верховна Рада України [Електрон. ресурс] : сайт. – Електрон. текст. дані. – Оновлюється постійно. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>, вільний (дата звернення: 16.12.2025). – Назва з екрана.
4. Державна служба статистики України [Електрон. ресурс] : сайт. – Електрон. текст. дані. – Оновлюється постійно. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>, вільний (дата звернення: 16.12.2025). – Назва з екрана.
5. Довгань Л. Є. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 512 с.
6. Басюк Т. П. Економіка готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. [Електрон. ресурс] / Т. П. Басюк, Т. Л. Керанчук. – Електрон. текст. дані. – Київ : НУХТ, 2018. – 360 с. – Режим доступу: <https://repository.ldufk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/90b45405-d28a-4ad4-9270-c543d89a8e7d/content>, вільний (дата звернення 21.04.2026). – Назва з екрана.
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 468 с.
8. Балановська Т. І. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. / Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян. – Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. – 466 с.
9. Баранова І. Ф. Аналітика управління персоналом / І. Ф. Баранова, М. І. Бурдіна, В. Г. Маляр. – Київ : Видавництво НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. – 252 с.
10. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
11. Грабовська Т. Є. Аналітика персоналу : навч. посіб. / Т. Є. Грабовська, О. М. Завадська. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 246 с.
12. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. Лук'янихін. – Київ : Університетська книга, 2015. – 592 с.
13. Сочинська-Сибірцева І. М. Новітні технології управління персоналом [Електрон. ресурс] : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. – Електрон. текст. дані. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с. – Режим доступу: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>, вільний (дата звернення: 12.07.2026). – Назва з екрана.

Електронне навчальне видання

АЛЕКСАНДРОВА Світлана Анатоліївна,
СВІТЛИЧНА Вікторія Юріївна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм
навчання галузі знань 24 – Сфера обслуговування
зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа)*

Відповідальний за випуск *І. В. Писарева*

Редактор *О. В. Михаленко*

Комп'ютерне верстання *С. А. Александрова, Є. Г. Панова*

План 2026, поз. 115Л

Підп. до друку 22.09.2026. Формат 60 × 84/16.
Ум. друк. арк. 6,0.

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 8386 від 14.07.2025.