

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. КАРАЗІНА

Кафедра туристичного бізнесу та країнознавства

**КОМПЛЕКС НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
з дисципліни**

**«HR МЕНЕДЖМЕНТ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ»**

рівень вищої освіти **другий (магістерський)**

галузь знань **24 Сфера обслуговування»**

спеціальність **242 «Туризм»**

освітня програма **«Туризм»**

вид дисципліни **за вибором**

факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу

Укладач: к.е.н., доц. Панова І.О.

## 1. Навчальний контент:

### *Тема 1. Теоретичні засади HR-менеджменту готелів*

Сутність HR-менеджменту готелів. Функції управління персоналом і відповідні їм завдання. Суб'єкти управління персоналом, розмежування їхніх завдань і координація діяльності. Системний підхід до управління персоналом. Організаційна структура управління персоналом. Визначення організаційної структури управління персоналом в готелях і ресторанах.

### *Тема 2. Особливості формування колективу на підприємстві готельного бізнесу*

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Формування лідерських якостей керівника в управлінні персоналом. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Етичні цінності корпоративної культури сучасного підприємств а гостинності. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Колективний та одноосібний стилі керівництва в організації готельного господарства.

### *Тема 3. Кадрова політика HR-менеджменту готелів*

Поняття та значення кадрової політики в готелі. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики в готельному бізнесі.

### *Тема 4. Планування потреби та набір персоналу в готелях*

Мета та завдання, види планування роботи персоналом на підприємстві. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів. Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника організації готельного господарства. Структура інформації про персонал. Прогнозування персоналу на перспективу. Методи професійного відбору персоналу. Процедури наймання персоналу. Виробнича і соціальна адаптація працівників, прийнятих на роботу. Досвід планування потреб у персоналі у європейських фірмах.

### *Тема 5. Оцінювання та атестація персоналу в готелях*

Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності. Критерії та різновиди ділового оцінювання працівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності,

оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Атестація кадрів. Етапи процесу атестації кадрів.

#### *Тема 6. Технологія управління розвитком персоналу в готелях*

Розстановка персоналу. Ділова кар'єра. Види кар'єри. Основні моделі кар'єри. Управління діловою кар'єрою персоналу. Управління службово-професійним просуванням кадрів.

Управління кадровим резервом. Рух персоналу. Розвиток персоналу. Компетентність працівника. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність.

Види навчання. Організація навчання персоналу. Планування соціального розвитку на підприємстві. Характеристика основних розділів: вдосконалення умов праці, забезпечення високого життєвого рівня та підвищення культурно-побутових умов працівника, розвиток самоуправління тощо. Управління соціальним розвитком колективу.

#### *Тема 7. Мотивація трудової діяльності на підприємстві готельного бізнесу*

Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми. Моральне, соціальне та матеріальне стимулювання.

#### *Тема 8. Тайм-менеджмент як інструмент HR-менеджменту готелів*

Зміст та призначення тайм-менеджменту. Основні технології тайм-менеджменту. Інтенсивність та продуктивність роботи в готелі. Принципи та завдання тайм-менеджменту. Корпоративний тайм-менеджмент. Особистий тайм-менеджмент. Організація робочого простору. Раціональне використання часу очікування. Робочий час працівника готелю.

#### *Тема 9. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом*

Роль керівника в організації. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Потреби (первинні та вторинні), ціннісні орієнтації працівників, урахування їх у процесі мотивації трудової поведінки.

Соціально-психологічний клімат у колективі. Закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Соціально-психологічні резерви колективу і методи їх використання для підвищення ефективності та поліпшення якості праці. Стресові фактори й управління ними. Типи та причини конфліктів. Позитивні і негативні функції конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.

#### *Тема 10. Інформатизація HR-менеджменту готелів*

Інформатизація управління готелями. Сучасні програмні продукти для інформатизації управління персоналом. Автоматизоване робоче місце фахівця з управління персоналом. Завдання автоматизації управління персоналом.

Класифікація і функціональність HRM-систем. Компоненти інформаційних систем. Механізми управління операційною діяльністю готелів.

## **2. Плани практичних (семінарських) занять, завдання для лабораторних робіт, самостійної роботи:**

### *Семінар 1. Теоретичні засади HR-менеджменту готелів*

Обговорення наступних питань:

- Охарактеризувати поняття бізнесу та підприємництва у сфері туристичної індустрії: сутність, загальні риси та відмінності.
- Виявити фактори управління підприємствами готельно-ресторанного господарства як відкритою системою.
- Охарактеризувати підприємство готельно-ресторанного господарства як система, що функціонує за принципом «чорної скриньки».
- Надати характеристику основних елементів внутрішнього середовища підприємств готельного господарства.
- Назвати основні функції менеджменту. Вимоги до менеджерів готельного бізнесу.
- Приклади навичок управління конфліктними ситуаціями.

### *Семінар 2. Особливості формування колективу на підприємстві готельного бізнесу*

Обговорення наступних питань:

- Формування лідерських якостей керівника в управлінні персоналом.
- Етичні цінності корпоративної культури сучасного підприємств а гостинності.
- Колективний та одноосібний стилі керівництва в організації готельно-ресторанного господарства
- Приклади навичок «аргументації своєї точки зору».
- Назвіть особисті якості переговорника.
- Пояснити процес навчання та контролю за навичками менеджерів.

Завдання:

Кожен студент розробляє власну структуру підготовки до ділових переговорів та пояснює її особливості.

### *Семінар 3. Кадрова політика HR-менеджменту готелів*

Обговорення наступних питань:

- Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб.
- Автоматизовані програми з управління персоналом.
- Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб.
- Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.
- Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу.

#### *Семінар 4. Планування потреби та набір персоналу в готелях*

Обговорення наступних питань:

- Назвіть основні етапи підготовки до співбесіди
- Які існують актуальні питання під час співбесіди.
- Відповісти на питання щодо важливості володіння інформацією про готель та вакансії.
- Який Must-have, який стане в нагоді на співбесіді?
- Поясніть висловлювання «Пунктуальність – запорука гарного початку співбесіди».
- Охарактеризувати наявність відповідей, як перший етап успішного проходження співбесіди.
- Приклади типових ситуацій на співбесіді.
- Підготувати характеристики власного бренду.
- Підготувати власне портфоліо на співбесіду або файл досягнень.

#### *Семінар 5. Оцінювання та атестація персоналу в готелях*

Обговорення наступних питань:

- Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих.
- Показники оцінювання різних категорій посад керівників.
- Атестація персоналу: сутність та види.
- Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності.
- Трансформація вимог до менеджерів сфери гостинності в умовах глобалізації.
- Проблеми та потенціал наставництва на підприємствах гостинності та торгівлі в сучасних умовах.
- Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих.

#### *Семінар 6. Технологія управління розвитком персоналу в готелях*

Обговорення наступних питань:

- Сучасні технології управління кар'єрою.
- Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу.
- Досвід профорієнтаційної роботи в Європі.

Завдання:

Дослідити інноваційні процеси в управлінні індустрії гостинності світу. Визначити

основні напрямки оновлення техніко-технологічної бази підприємств та їх послуг.

### *Семінар 7. Мотивація трудової діяльності на підприємстві готельного бізнесу*

Обговорення наступних питань:

- Матеріальні та соціально-психологічні методи стимулювання.
- Проблеми і можливості оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємств гостинності та торгівлі.
- Заохочувальні системи колективної та індивідуальної оплати праці.

### *Семінар 8. Тайм-менеджмент як інструмент HR-менеджменту готелів*

Обговорення наступних питань:

- Основні принципи тайм-менеджменту.
- Робочий час працівника готелю та ресторану.
- Вплив тайм-менеджменту на ефективність організації роботи менеджера готелю та ресторану.

### *Семінар 9. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом*

Обговорення наступних питань:

- Закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.
- Соціально-психологічні резерви колективу і методи їх використання для підвищення ефективності та поліпшення якості праці.
- Соціально-психологічний клімат у колективі.
- Психологія комунікації. Типи і засоби комунікації.
- Стрес та його види. Стресові фактори й управління ними.
- Типи та причини конфліктів. Позитивні і негативні функції конфліктів.

### *Семінар 10. Інформатизація HR-менеджменту готелів*

Обговорення наступних питань:

- Надати характеристику основних та допоміжних бізнес-процесів.
- Навести приклади автоматизації управління бізнес-процесами підприємств готельного господарства.
- Компоненти інформаційних систем.
- Механізми управління операційною діяльністю готелів і ресторанів.
- Класифікація і функціональність HRM-систем.

Завдання:

Розглянути типові інвестиційні проекти та їх комерційну спроможність в туризмі і готельно-ресторанному бізнесі.

3. Питання, задачі, завдання або кейси для поточного та підсумкового контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти, для контрольних робіт, передбачених навчальним планом, післяатестаційного моніторингу набутих знань і вмінь з навчальної дисципліни:

### **Завдання для самостійного опрацювання:**

1. Які терміни використовуються у менеджменті підприємств готельного господарства для позначення управлінської діяльності?
2. Охарактеризуйте основні поняття менеджменту підприємств.
3. Поясніть дію законів менеджменту на прикладі конкретного підприємства готельного господарства.
4. Поясніть дію закономірностей менеджменту на прикладі конкретного підприємства готельного господарства.
5. Поясніть дію принципів менеджменту на прикладі конкретного підприємства готельного господарства.
6. Які методи дослідження застосовують з метою з'ясування тенденцій розвитку менеджменту?
7. Надайте характеристику ознак діяльності менеджерів вищого рівня управління підприємств готельного господарства.
8. Сформууйте портрет сучасного менеджера підприємства готельного господарства: якості, функції, ролі.
9. Наведіть класифікацію видів менеджменту за ознакою напрямів реалізації та охарактеризуйте кожен з них.
10. З якою метою використовуються методи моделювання у практиці управління підприємствами готельного господарства?
11. Які ролі менеджера виконує завідувач виробництва підприємств готельного господарства?
12. Які найважливіші функції виконує менеджер підприємства як управлінець ринкового спрямування?
13. Дайте визначення поняття «підприємство готельного господарства».
14. Назвіть загальні ознаки підприємства.
15. Які організаційно-правові форми господарювання є найбільш поширеними у сфері готельному бізнесі?
16. У чому полягають відмінності між «організаційною» та «організаційно-правовою» формами функціонування підприємств готельного бізнесу? Наведіть приклад.
17. За якими ознаками класифікують заклади готельного господарства?
18. У чому визначаються особливості менеджменту підприємств готельного господарства?
19. Які нові принципи функціонування сучасних підприємств готельного господарства?

20. Назвіть основні функції підприємств готельного господарства.
21. Які підсистеми входять до складу виробничо-торговельної структури підприємства готельного господарства?
22. Яка основна мета діяльності управляючої підсистеми підприємства готельного бізнесу?
23. Назвіть склад і призначення підсистеми забезпечення готелю.
24. Яка мета та місце виробничої підсистеми у виробничо-торговельній структурі закладів готельного господарства?
25. Які функції виконує організаційно-обслуговуюча підсистема підприємства готельно-ресторанного господарства?
26. Охарактеризуйте підприємство готельного господарства як відкриту соціально-економічну систему.
27. Які тенденції розвитку готельного господарства є характерними для вітчизняного та закордонного бізнесу?
28. Які вимоги до управління зумовлені особливостями функціонування підприємств готельного господарства?
29. Що слід вважати результатом виникнення функцій управління?
30. За якими ознаками класифікують функції управління?
31. Дайте визначення «основних», «конкретних» та «спеціальних» функцій управління підприємств готельного господарства.
32. Як здійснюється реалізація спеціальних функцій управління підприємствами готельного господарства? Наведіть приклади.
33. З яких етапів складається стратегічне планування діяльності підприємств готельного господарства?
34. Охарактеризуйте зміст та структуру бізнес-плану підприємства готельного господарства.
35. Що являє собою розподіл повноважень та відповідальності в апараті управління?
36. Які складові елементи процесу контролю поведінки працівників використовуються у підприємствах готельного господарства?
37. З якою метою застосовується контроль якості на підприємстві готельного господарства?
38. Охарактеризуйте зміст та стратегії підприємства готельного господарства.
39. Для чого необхідно здійснювати розподіл повноважень та відповідальності в апараті управління підприємства готельного господарства?
40. Що слід розуміти під ланкою управління підприємством готельного господарства?
41. Які організаційні структури управління є найбільш розповсюдженими у сфері готельного господарства?
42. Назвіть вимоги, що висуваються до формування ефективних організаційних структур управління.
43. Через які інструменти здійснюється дисциплінарний вплив на поведінку працівників?



44. У чому полягає сутність регламентування як типу організаційного впливу?
45. У чому полягає сутність нормування як типу організаційного впливу?
46. Які види бонусних систем використовують у підприємствах готельного господарства?

### **Індивідуальна робота**

Індивідуальне завдання в межах дисципліни «HR менеджмент в готельному бізнесі» навчальним планом не передбачене.

4. Завдання семестрових екзаменів (письмових залікових робіт):

Форма контролю – іспит. Підсумковий контроль представлений у вигляді тестових питань.

### **Перелік контрольних запитань до дисципліни**

1. Підприємство готельного господарства як соціотехнічна система.
2. Поняття бізнесу та підприємництва у сфері туристичної індустрії: сутність, загальні риси та відмінності.
3. Управління підприємствами готельного господарства як відкритою системою. Підприємство готельного господарства як система, що функціонує за принципом «чорної скриньки».
4. Умови існування та життєздатності підприємства готельного господарства у зовнішньому середовищі. Фактори зовнішнього середовища.
5. Характеристика основних елементів внутрішнього середовища підприємств готельного господарства.
6. Загальні та специфічні риси менеджменту підприємств готельного господарства.
7. Сучасна система поглядів на менеджмент підприємств готельного господарства. Типологія менеджменту підприємства готельного господарства.
8. Особливості розвитку підприємств готельного господарства у вітчизняній економіці.
9. Характеристика основних факторів, що зумовлюють особливість управління підприємствами готельного господарства.
10. Готельне господарство та туризм як галузі сфери послуг.
11. Галузеві особливості управління господарською діяльністю підприємств готельного господарства: фактор сезонності, різноманітність типів підприємств, різноманітність форм і методів обслуговування, особливості розміщення, контингент споживачів послуг підприємств туристичної індустрії.
12. Правовий аспект менеджменту підприємства готельного господарства. Господарська організація як суб'єкт права та її характерні ознаки.
13. Класифікація підприємств туристичної індустрії залежно від виду та сфери діяльності; організаційно-правової форми; характеру відносин власності; належності капіталу і системи контролю; масштабів розповсюдження діяльності.
14. Сучасні форми інтеграції підприємств готельного господарства. Горизонтальна та вертикальна інтеграція.

15. Особливості управління некомерційними організаціями. Види некомерційних організацій.
16. Малі форми господарювання як найпоширеніша форма управління у сфері готельного бізнесу.
17. Основні передумови і тенденції розвитку малих форм господарювання у світовій економіці.
18. Визначення малого бізнесу, якісні та кількісні критерії малого бізнесу. Переваги і недоліки малого бізнесу.
19. Умови успішної та ефективної діяльності малого бізнесу.
20. Франчайзинг як провідна форма управління у сфері готельного бізнесу. Сутність франчайзингових відносин, передумови і тенденції їх розвитку.
21. Франшиза. Франчайзі (франшизоодержувач) і франчайзер (франшизодавець), зміст їх взаємовідносин.
22. Переваги і недоліки франчайзингу. Види франчайзингу.
23. Контракти на управління у готельному бізнесі.
24. Сутність контрактного управління, передумови і тенденції його розвитку. Переваги і недоліки управління за контрактом.
25. Операційні ланцюги у готельному бізнесі. Тенденції розвитку операційних ланцюгів.
26. Дефініція «бізнес-процес». Характеристика основних та допоміжних бізнес-процесів. Структура бізнес-процесів підприємств готельного бізнесу.
27. Автоматизація управління бізнес-процесами підприємств готельного бізнесу.
28. Управління якістю готельних послуг як управлінський процес.
29. Сучасна система управління якістю послуг підприємств підприємств готельного бізнесу.
30. Характеристика основних елементів, що формують дієву систему управління якістю послуг. Принципи та напрямки створення систем якості на підприємствах готельного бізнесу.
31. Поняття кризи, причини та умови виникнення кризової ситуації, види кризових ситуацій. Сутність антикризового менеджменту.
32. Основні проблеми та концепції антикризового управління. Функції антикризового менеджменту.
33. Вимоги до структури, механізму та процесу управління в антикризовому менеджменті. Ризик-менеджмент як різновид антикризового менеджменту.
34. Причини та напрями виникнення ризикових ситуацій. Умови ефективності антикризового менеджменту.

### **3. Завдання семестрового зіспиту**

Підсумковий семестровий контроль здійснюється під час проведення іспиту. Загальна кількість балів за успішне виконання екзаменаційних завдань – 40. Час виконання – до 20 хвилин.

Тести – 40 балів (40 тестових завдань x 2 бали).

### **Зразок екзаменаційного білету**

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу

Спеціальність: 242 «Туризм»

Семестр: 1

Форма навчання: денна

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень): магістр

Навчальна дисципліна: «HR менеджмент в готельному бізнесі»

### **ЗАЛІКОВИЙ БІЛЕТ (ЗАВДАННЯ) № 1**

1. Тестові завдання (40 балів).

Затверджено на засіданні кафедри туристичного бізнесу протокол №1 від «29» серпня 2022 р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ (Анатолій ПАРФІНЕНКО)

підпис

Екзаменатор \_\_\_\_\_ (Ірина Панова)

підпис

Приклад тестових запитань для проведення підсумкового контролю

#### Варіант 1

#### ***1. Метою оцінювання результатів інноваційної діяльності організації є:***

- А) упровадження інновацій
- Б) визначення очікуваних сфер прикладання і використання інновацій та формування комплексної характеристики результатів, яких досягають за новими підходами до задоволення існуючих або створених потреб споживачів
- В) можливість обрати найкращу технологію
- Г) немає вірних варіантів
- Д) всі варіанти вірні

#### ***2. Акція «Fooding» – це:***

- А) приготування їжі відомими шеф-кухарями «на відкритих майданчиках» для необмеженої кількості людей
- Б) періодичне повідомлення своїх клієнтів через поштові листівки або e-mail адресу про новинки та акції у закладі ресторанного господарства
- В) проведення різних рекламних та PR-акцій
- Г) немає вірних варіантів
- Д) всі варіанти вірні

#### ***3. Планування інноваційної діяльності – це***

- А) управління інноваційною діяльністю
- Б) вибір певних цілей інноваційної діяльності підприємства та пошук оптимальних шляхів їх досягнення

- В) проведення систематичних досліджень стану ринку, збір і аналіз численних даних
- Г) немає вірних варіантів
- Д) всі варіанти вірні