

## ПРАКТИКА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНСЬКІЙ ГОТЕЛЬНІЙ МЕРЕЖІ

### HR-MANAGEMENT PRACTICE IN THE UKRAINIAN HOTEL CHAIN

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure62-8>**Антоненко І.Я.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри туристичного  
та готельного бізнесу  
Національний університет  
харчових технологій

**Мельник І.Л.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри туристичного  
та готельного бізнесу  
Національний університет  
харчових технологій

**Воцана М.В.**

магістр  
Національний університет харчових  
технологій

**Antonenko Iryna**

National University of Food Technology

**Melnyk Iryna**

National University of Food Technology

**Voshchana Mariia**

National University of Food Technology

У статті розглянуто особливості роботи HR-менеджера в готельній мережі, основи його взаємодії з колективом, роль у розбудові корпоративного стилю і формуванні HR-бренду підприємства. Визначено функції HR-відділу у великих мережевих готелях, зокрема вивчено напрями роботи та структуру HR-відділу української готельної мережі Reikartz Hotel Group. Розкрито роль і завдання автоматизованої системи навчання та розвитку персоналу у мережевих готелях, вивчено LMS (Learning Management System), яку використовують в українській готельній мережі Reikartz Hotel Group для адаптації претендентів та роботи з персоналом. Досліджено особливості організації тренінгів та вебінарів, що проводяться HR-відділом готельної мережі. Установлено, що у сфері гостинності для формування та розвитку у працівників soft та hard skills обов'язково необхідно комбінувати онлайн-навчання з офлайн-тренінгами та майстер-класами. Охарактеризовано інноваційні HR-проекти, які сприяють посиленню конкурентних переваг мережі Reikartz Hotel Group на внутрішньому та зовнішньому ринках.

**Ключові слова:** HR-менеджмент, структура HR-відділу, система LMS, корпоративний стиль, готельна мережа.

В статье рассмотрены особенности работы HR-менеджера в гостиничной сети, основы его взаимодействия с коллективом, роль в развитии корпоративного стиля и формировании HR-бренда предприятия. Определены функции HR-отдела в крупных сетевых гостиницах, в частности изучены направления работы и структура HR-отдела украинской гостиничной сети Reikartz Hotel Group. Раскрыты роль и задачи автоматизированной системы обучения и развития персонала в сетевых отелях, изучена LMS (Learning Management System), используемая в украинской гостиничной сети Reikartz Hotel Group для адаптации претендентов и работы с персоналом. Исследованы особенности организации тренингов и вебинаров, проводимых HR-отделом гостиничной сети. Установлено, что в сфере гостеприимства для формирования и развития у сотрудников soft и hard skills обязательно необходимо комбинировать онлайн-обучение с офлайн-тренингами и мастер-классами. Охарактеризованы инновационные HR-проекты, способствующие усилению конкурентных преимуществ сети Reikartz Hotel Group на внутреннем и внешнем рынках.

**Ключевые слова:** HR-менеджмент, структура HR-отдела, система LMS, корпоративный стиль, гостиничная сеть.

*The article considers the specifics of the work of HR-manager in the hotel chain, the basics of his interaction with the team, the role in building corporate style and the formation of HR-brand of the enterprise. The functions of the HR-department in large chain hotels have been determined, the directions of work and the structure of the HR-department of the Ukrainian hotel chain «Reikartz Hotel Group» have been studied. It has been established that the HR-department of the hotel chain is divided into two sectors: the sector for work with current employees, which covers processes from onboarding to offboarding, and the recruitment sector, which focuses on recruiting new employees for different units and departments. It is determined that the work of the human resources management department in the hotel chain is based on the institutes of mentoring. The HR-manager of the «Reikartz Hotel Group» is a team-building and leadership trainer, moderator of trainings and organizer of master classes dedicated to raising service standards and the quality of interaction between hotel departments. The role and tasks of the automated system of training and development of personnel in chain hotels are revealed, the LMS (Learning Management System), which is used in the Ukrainian hotel chain «Reikartz Hotel Group» for adaptation of new employee and work with staff, is studied. According to the standards of the hotel chain, each new employee is assigned a course in the LMS, which is mandatory. The peculiarities of the organization of trainings and webinars conducted by the HR-department of the hotel chain are studied. It has been established that in the field of hospitality, it is necessary to combine online training with offline trainings and master classes for the formation and development of soft and hard skills. In particular, HR-speakers and internal trainers are the speakers in the hotel chain, and practitioners are invited to teach the processes of narrow specialization. Innovative HR-projects are characterized, which help to strengthen the competitive advantages of the hotel chain «Reikartz Hotel Group» in the domestic and foreign markets.*

**Key words:** HR-management, structure of HR-department, Learning Management System, corporate style, hotel chain.

**Постановка проблеми.** Сучасне динамічне середовище, яке потребує швидких реакцій та активних дій, визначає важливість роботи HR-менеджера з формування колективу працівників готельного підприємства. На практиці доведено, що ефективність готелю залежить від продуктивності роботи працівників, тобто визначається від внеску кожного співробітника у виконання виробничих завдань, спрямованих на досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей.

Функції HR-підрозділу готельної мережі спрямовані на розбудову комплексної системи управління персоналом для взаємодії із внутрішнім середовищем, яке представляють працівники, та зовнішнім середовищем, що передбачає роботу на ринку праці у сфері гостинності. Проведення

активної роботи з рекрутингу є не менш важливим, аніж забезпечення дотримання стандартів обслуговування у кожному готелі мережі, оскільки під час визначення нового місця роботи інформаційна прозорість і відкритість інформації про компанію дають змогу претенденту на посаду оцінити умови праці, створені потенційним роботодавцем, включаючи структуру соціального пакету, курс на інноваційність, особливості кадрової політики порівняно з конкурентами та лідерами галузі, що вимагає від готельних підприємств упровадження сучасних практик HR.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення особливостей управління людськими ресурсами готельних підприємств є невід'ємною частиною комплексних досліджень підприємств

готельного бізнесу. Зокрема, М.П. Мальська, Л.І. Нечаюк, Х.Й. Роглев, Н.О. Телеш вивчають теоретико-методологічні та методико-прикладні засади розвитку готельного господарства, відводячи процесу управління персоналом готелю ключове місце серед інших бізнес-процесів [1].

Фахівці [2] оцінюють внесок HR у розбудову бренду готельного підприємства. Науковці [3] вивчають організацію побудови HR-підрозділів різних мереж для визначення найбільш ефективної структури, а також кейси управління людськими ресурсами на прикладі національних готелів та світових готельних мереж. Водночас у працях, присвячених управлінню персоналом, питання щодо особливостей упровадження практики HR-менеджменту на підприємствах готельного господарства в Україні потребують уточнення.

**Постановка завдання.** Метою статті є вивчення практики HR-менеджменту в найбільшій національній готельній мережі України, дослідження важливості роботи HR-менеджера на підприємствах готельного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Спільна робота HR-відділу та топ-менеджменту готельної мережі спрямована на формування команди співробітників з єдиною місією, філософією та корпоративними цінностями. Готельне підприємство як роботодавець очікує креативності, ініціативності та потужної віддачі від працівників на всіх етапах роботи, що відзначається гостями, партнерами, іншими стейкхолдерами. Таким чином, репутацію готелю, безумовно, забезпечують його співробітники, формуючи HR-бренд підприємства.

Прямий вплив управління людськими ресурсами на бренд готельної мережі визначає підвищені вимоги до роботи HR-підрозділу. Репутаційні ризики зменшуються, якщо HR-менеджер є організованим та відповідальним, самостійним та ініціативним, мобільним та відкритим до нових знань, здатним до роботи в команді, а також ознайомлений зі специфікою роботи на різних посадах компанії.

У сфері гостинності на розвиток HR-технологій передусім впливають зовнішні умови ринку праці. Аналіз вакансій у сфері гостинності вказує на те, що готелі постійно здійснюють пошук персоналу, особливо на закриття лінійних посад. Відповідно, завданням HR-менеджера є зменшення рівня відтоку персоналу зі сфери гостинності та зниження плинності кадрів.

У праці [4] доводять, що висока плинність кадрів є особливістю ринку праці у сфері гостинності та безпосередньо пов'язана з такими чинниками, як низький рівень заробітної плати, напружений графік роботи, висока стресовість роботи через постійні контакти з гостями та колегами. Також на ринку праці у сфері гостинності сьогодні існує розрив у компетенціях, професійних знаннях

та досвіді між лінійним персоналом та менеджерами середньої ланки, що досить часто не дає змоги показувати стабільний рівень обслуговування гостей; не вистачає менеджерів середньої ланки; відбувається омолодження робочих колективів через зміну поколінь; здійснюється прозора і відкрита передача інформації щодо конкретного працівника під час його прийому на роботу та в процесі взаємодії у колективі готельного підприємства.

Для подолання визначених проблем у сфері гостинності відомі світові готельні мережі розвивають корпоративну культуру та корпоративний стиль, упроваджують системи автоматизованого навчання і розвитку персоналу, тобто розбудовують соціально відповідальне середовище. Первинна роль у даних процесах належить органам корпоративного управління та топ-менеджменту, які мають прийняти стратегічні рішення та вибрати загальний курс розвитку компанії, однак завдання щодо реалізації означених цілей відбувається за участі HR-менеджерів та їх щоденної взаємодії з працівниками всіх ланок готельної мережі. HR-менеджери, здійснюючи формальні комунікації, використовують психологічні прийоми та фокусуються на пошуку індивідуального підходу до кожного працівника, що в результаті дає змогу вирішити критичні ситуації ще на стадії зародження конфлікту або навіть напрацювати нові рекомендації чи змінити алгоритм роботи. Наприклад, HR-менеджери долучалися до процесів розроблення інструкцій та проведення тренінгів для співробітників щодо забезпечення організації роботи готелів у період карантину. Окрім того, корпоративний стиль готельної мережі зазнає трансформацій під впливом об'єктивних чинників, що передбачає впровадження дисциплінарних нововведень, інноваційного обладнання, розроблення мотиваційних проєктів тощо для оптимізації робочих процесів і рівня завантаження працівників.

Практика роботи підрозділу управління людськими ресурсами в готельному бізнесі досить часто базується на інститутах менторства та наставництва. HR-спеціаліст є тренером з командоутворення та лідерства, модератором тренінгів і організатором майстер-класів, присвячених підвищенню стандартів обслуговування та якості взаємодії між підрозділами готелю.

У мережевих готелях на HR-менеджера покладається значна кількість функцій щодо управління людськими ресурсами. HR-підрозділ готельних мереж поділяється на два сектори: сектор, який безпосередньо займається процесами onboarding та offboarding (від адаптації до звільнення), тобто роботою з діючими працівниками, та сектор із рекрутингу, який орієнтовано на підбір нових працівників для різних ланок. За таким принципом побудовано HR-відділ у найбільшій національній

готельній мережі Reikartz Hotel Group, яка об'єднує понад 50 готелів категорії 3–4 зірки в Україні та за кордоном. Станом на кінець 2020 р. кількість працівників мережі становила 1 068 осіб, які працювали у власних готелях мережі (пайова власність), готелях, взятих в управління у формі консалтингу та у формі оренди [5]. Компанія позиціонує себе як мережа готелів із найвищою лояльністю і задоволеністю гостей, що прагне створювати нову культуру надання та споживання готельних послуг. Мета компанії – стати найгостиннішою мережею готелів в Україні – реалізується шляхом розвитку мережі закладів ресторанного господарства та створення власного туристичного оператора.

Менеджмент готельної мережі Reikartz Hotel Group розробив серію власних професійних стандартів обслуговування для всіх підрозділів та ланок, що вимагає від HR-відділу реалізації таких функцій, як підбір та навчання обслуговуючого персоналу та менеджерського складу готелю, стажування в інших готелях мережі та організація тренінгів з упровадження стандартів бренду, якісного обслуговування у всіх службах готелю, ефективного управління номерним фондом, служби хаускіпінг тощо, підтримка і розвиток власної програми мотивації персоналу.

Завдання сектору рекрутингу готельної мережі Reikartz Hotel Group полягає у пошуку кваліфікованих працівників, які відповідають цінностям компанії: відданість, ефективність, ініціативна команда та чесність. У процесі добору кандидатів рекрутери проводять співбесіди, інтегруючи компетентнісний та ситуаційний методи. Такий вид співбесід є одним із найбільш складних та тривалих, оскільки під час інтерв'ю кандидат розповідає як про свій попередній досвід, так і моделює свою поведінку в запропонованих кейсах (стандартних і критичних ситуаціях). Таким чином, спеціалісти готельної мережі проводять співбесіди, які зазвичай тривають від 25 хвилин до півтора годин, навіть на лінійні позиції – покоївки чи офіціанта. Зазначена процедура відбору сприяє визначенню претендентів, здатних швидко адаптуватися та набути необхідних навичок для виконання посадових обов'язків.

Ураховуючи той факт, що компанія представлена майже у всіх обласних центрах України, представники HR-відділу Reikartz Hotel Group координують роботу з міста Києва, постійно навідуючись на закріплені об'єкти з відрядженнями. Таким чином, кожен рекрутер комплектує штат працівників у декількох готелях та ресторанах мережі, зокрема проводячи частину співбесід із претендентами з використанням online-платформ. Досить часто до компетентнісної оцінки кандидатів рекрутери залучають спеціалістів або керівну ланку.

У готельній мережі використовують змішаний підхід до навчання персоналу – blended learning,

що передбачає поєднання електронного навчання та менторства.

Reikartz Hotel Group була однією з перших компаній в Україні, де зрозуміли, що для ефектної діяльності необхідно проводити адаптацію та навчання працівників за системою внутрішніх стандартів мережі. Вивчаючи світовий досвід у сфері гостинності з цифровізації HR, готельна мережа з 2017 р. почала впроваджувати Learning Management System – програмний додаток для адміністрування навчальних курсів, спрямованих на розвиток персоналу.

Поняття цифрового HR об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології, доповнену реальність та є новою платформою для поліпшення роботи як працівників, так і кандидатів, удосконалення та опрацювання їхнього досвіду. Розробники цифрових рішень забезпечують технічний складник цифрового HR, тоді як керівництво компаній та HR-департаменти повинні будувати свої власні інтегровані стратегії та програми цифрового управління персоналом. За даними Міжнародного центра передового досвіду у сфері управління персоналом та змінами Великої Британії, серед усього обсягу інвестицій у цифровізацію HR-процесів близько половини (49%) спрямовано на впровадження програмних рішень з управління людським капіталом, третина (32%) охоплює впровадження хмарних сервісів, а у найближчій перспективі планується збільшити інвестиції у прогностичну аналітику, покращені рішення у сфері автоматизації процесів, штучний інтелект [6].

Мережа Reikartz Hotel Group успішно працює на платформі LMS Collaborator, де для кожного співробітника створено особистий аккаунт. LMS – це автоматизована система для навчання та розвитку персоналу компанії, яка надає консультаційні послуги з організації e-learning, менторства та участі у професійних спільнотах із корпоративного навчання [7]. Використання даного продукту дає змогу відділу навчання Reikartz Hotel Group управляти процесами навчання, адаптації та атестації персоналу з використанням власних навчальних програм. Відповідно до стандартів готельної мережі, для кожного нового працівника призначається курс у LMS, який є обов'язковим для проходження. Курс починається з листа стажування з переліком інтерактивних тренінгів для посади (базовий курс відповідно до підрозділу) і завершується складанням комплексного тесту для закріплення отриманих знань та самоперевірки.

Під час роботи з LMS HR-менеджерами використовується техніка мікронавчання (microlearning), яка дає змогу опанувати навчальний матеріал невеликими блоками по 5–7 хвилин кожен. Зазначена техніка сьогодні є загальноновизнаним світовим трендом, спрямованим на мотивацію та залученість персоналу у процеси компанії.

Навчання у середовищі LMS є постійним і безперервним, що вимагає щомісячного оновлення матеріалів за такими напрямками, як адаптація працівника, забезпечення професійного зростання, саморозвиток. До переваг системи автоматизації HR-процесів мережі слід віднести: доступ до матеріалів і завдань у зручній для працівників час, отримання відповідей на професійні питання, опанування матеріалу у найоптимальнішому для працівника режимі, можливість самоконтролю та самоперевірки співробітником набутих знань і навичок, комунікація з відділом навчання, яка забезпечує зворотний зв'язок під час проходження будь-якого курсу.

Працівники відділу навчання готельної мережі самостійно проводять тренінги і вебінари на теми, присвячені розвитку soft skills та один раз на квартал призначають завдання на закріплення інформації через LMS, оскільки одним із комплексних показників результативності роботи відділу є дії працівників готелів у критичних ситуаціях, співвідношення кількості подій, вирішених із залученням керівної ланки, до загальної кількості випадків.

Водночас відділ навчання мережі розуміє ефективність офлайн-навчання, оскільки за рахунок роботи у міні-групах закріплюються практичні навички. Спікерами тренінгів виступають працівники відділу навчання та внутрішні тренери, для навчання процесам вузької спеціалізації запрошуються професіонали-практики. Актуальність та важливість офлайн-тренінгів зумовлена специфікою процесів обслуговування у готелях та ресторанах, які передбачають щоденні контакти з гостями, які виступають у ролі перевіряючих стандарти.

Цифрова HR-платформа Reikartz Hotel Group інтегрована з Telegram для своєчасного інформування про вебінари, які відбуваються на YouTube-каналі відділу навчання мережі (Школа студентів). Також успішно використовується внутрішній дайджест як план вебінарів на майбутній місяць. Telegram використовується і для роботи з новими працівниками та є дієвим інструментом для реєстрації працівників у програмах мережі, необхідних для здійснення ними посадових обов'язків.

Для активізації роботи працівників із LMS відділом навчання проводяться челенджі з хештегами, наприклад #reikartzreadbooks чи #reikartzdreamteam, які просуваються у Telegram, Instagram, Facebook для охоплення всіх вікових груп працівників готельної мережі.

Відділ навчання готельної мережі активно співпрацює з навчальними закладами України, виступаючи надійним стейкхолдером у питаннях організації практичної підготовки та стажувань для студентів, а також долучається до участі у днях кар'єри та ярмарках вакансій, заохочуючи розпочати свій кар'єрний шлях разом із Reikartz. Також готельна мережа реалізує декілька інноваційних

HR-проектів, спрямованих на навчання та розвиток людських ресурсів, здобуття навичок та підвищення кваліфікації потенційних претендентів на вакантні посади:

– проєкт Reikartz Hotel School, у рамках якого в офлайн- та онлайн-форматах проводиться підвищення кваліфікації для керівників готелів та викладачів;

– проєкт «Навчальний центр готельної та рестораної справи», що діє як структурний підрозділ професійної (професійно-технічної) освіти для підготовки лінійних працівників за професіями кухар, портьє, покоївка, офіціант, бухгалтер.

Таким чином, практика HR-менеджменту готельної мережі Reikartz Hotel Group свідчить про розширення функцій HR-менеджерів з урахуванням нових вимог до ведення бізнесу, переміщення акцентів на якість освіти, формування нових умінь і навичок, необхідних для здійснення якісно нової діяльності в умовах посилення конкурентної боротьби на внутрішньому і зовнішньому ринках.

**Висновки з проведеного дослідження.** HR-відділ реалізує функціональну стратегію з управління людськими ресурсами з метою забезпечення комплексної підтримки курсу на реалізацію готельною мережею стратегічних цілей. Забезпечується даний процес через співпрацю з іншими відділами, які виступають внутрішніми партнерами-замовниками, що очікують комплектування своїх ланок підготовленими фахівцями. Кодекси та стандарти готельної мережі Reikartz Hotel Group, які включають положення про роботу підрозділів, посадові інструкції тощо, допомагають підібрати претендентів, оцінити їхні навички, потенціал щодо кадрового резерву. Практичні знання HR-менеджера щодо роботи кожної служби та технологічних аспектів формування послуг збільшують якість роботи команди та сприяють зменшенню плінності кадрів.

Досвід готельної мережі Reikartz Hotel Group свідчить про ефективність застосування творчого підходу до розбудови системи HR-менеджменту, зокрема використання потенціалу емоційного інтелекту, що дає змогу згуртувати колектив, модернізувати робоче середовище, поліпшити якість обслуговування тощо. Орієнтир на максимальну ефективність готельної мережі в умовах підвищених ризиків економічного, політичного, епідемічного характеру визначають процеси оптимізації роботи HR-відділу за рахунок використання професійної LMS, вивільнення часу для саморозвитку HR-менеджерів, пошуку найефективніших практик для розвитку корпоративної культури.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мальська М.П. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 336 с.

2. I Wayan Gede Suharta Dewantara, Siti Haerani, Nurdjanah Hamid. Practices in Hotel Industry *Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR), 3rd International Conference on Accounting, Management and Economics*. 2018 (ICAME 2018). Vol. 92. P. 363–370.

3. Ruzi'c M.D. Direct and indirect contribution of HRM practice to hotel company performance. *International Journal of Hospitality Management*. 2015. № 49. P. 56–65.

4. Юлдашева Р.Р. Инновационные HR-технологии «Управление талантами» в сфере гостиничных услуг. *Интерактивная наука*. 2020. № 6(52). С. 94–96.

5. Reikartz Hotel Group : офіційний сайт готельної мережі. URL: <https://reikartz.com/uk/> (дата звернення: 10.12.2021).

6. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34). С. 93–101.

7. LMS Collaborator : офіційний сайт. URL: <https://collaborator.biz/> (дата звернення: 10.12.2021).

8. Навчальний центр готельної та ресторанної справи, що діє як структурний підрозділ професійної (професійно-технічної) освіти ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» : офіційний сайт. URL: <http://hotelschool.com.ua/> (дата звернення: 10.12.2021).

#### REFERENCES:

1. Malska M.P. (2017) *Upravlinnia sferoiu hotelnoho hospodarstva: teoriia ta praktyka* [Management of the

sphere of the hotel government: theory and practice]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury (in Ukrainian)

2. I Wayan Gede Suharta Dewantara, Siti Haerani, Nurdjanah Hamid (2018) Practices in Hotel Industry *Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR), 3rd International Conference on Accounting, Management and Economics*, vol. 92, pp. 363–370.

3. Ruzi'c M.D. (2015) Direct and indirect contribution of HRM practice to hotel company performance. *International Journal of Hospitality Management*, no. 49, pp. 56–65.

4. Iuldasheva R.R. (2020) Innovatsionnyye HR-tekhnologii «Upravleniye talantami» v sfere gostinichnykh uslug [Talent Management: Innovative HR Technologies in the Hospitality Industry]. *Interaktivnaya nauka*, no. 6 (52), pp. 94–96. (in Russian)

5. Reikartz Hotel Group / Ofitsiinyi sait. Available at: <https://reikartz.com/uk/> (accessed 10 December 2021).

6. Bei H., Sereda H. (2019) Transformatsiia HR-tekhnolohii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protseviv [HR-technologies transformation influenced by digitalization of business processes]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 2 (34), pp. 93–101. (in Ukrainian)

7. LMS Collaborator / Ofitsiinyi sait. Available at: <https://collaborator.biz/> (accessed 10 December 2021)

8. Navchalniy tsentr gotelnoi ta restoranoi spravi. shcho die yak strukturniy pidrozdil profesiynoi (profesiyno-tekhnichnoi) osviti TOV «Reykarts Khotel Menedzhment» / Ofitsiinyi sait. Available at: [http://hotelschool.com.ua](http://hotelschool.com.ua/) (accessed 10 December 2021).