

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-166>

УДК 338.48

СУЧАСНІ HR-ТРЕНДИ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

MODERN HR TRENDS IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Язіна Вікторія Анатоліївна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризму та економіки підприємства,
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8695-3456>

Yazina Viktoriia
Dnipro University of Technology

У статті розглядається процес діджиталізації HR-функцій у готельно-ресторанному бізнесі. Проаналізовано сучасні технологічні рішення, що підвищують ефективність управління персоналом. Визначено основні переваги впровадження цифрових інструментів у сфері гостинності. Особлива увага приділяється ролі емоційного інтелекту у формуванні корпоративної культури, що сприяє покращенню взаємодії між співробітниками та підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Описуються методи розвитку емоційного інтелекту серед працівників і його вплив на успішність бізнесу. Окремо виділено важливість професійної підготовки співробітників для підвищення рівня обслуговування клієнтів, зменшення плинності кадрів та підвищення конкурентоспроможності підприємств у галузі. Доведено основні методи навчання та розвитку персоналу, що дозволяють створювати висококваліфіковану команду для успішної роботи на ринку гостинності.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, діджиталізація, інноваційні підходи, HR-тренди, HR-менеджмент.

The article examines the process of digitalization of HR functions in the hotel and restaurant business. Modern technological solutions that increase the efficiency of personnel management are analyzed. The main advantages of implementing digital tools in the hospitality sector are identified. Particular attention is paid to the role of emotional intelligence in shaping corporate culture, which contributes to improving interaction between employees and increasing customer satisfaction. Methods for developing emotional intelligence among employees and its impact on business success are described. The importance of professional training of employees for improving customer service, reducing staff turnover and increasing the competitiveness of enterprises in the industry is highlighted. The main methods of training and staff development are identified, which allow creating a highly qualified team for successful work in the hospitality market. The article examines the use of gamification as a tool for improving the effectiveness of internal communications in the hotel and restaurant business. It identifies how game elements can stimulate interaction among employees, increase motivation and engagement, and facilitate learning and information exchange processes. Emphasis is placed on the main benefits and possible risks of implementing gamification in corporate communications. The importance of creating an attractive company image to attract highly qualified employees, as well as approaches to effective talent management to support the sustainable development of the organization, is identified. Talent management and employer brand development are important components of the success strategy for companies in the hospitality industry. Since talented employees are the basis of a high level of service, hospitality enterprises must create conditions for attracting, developing and retaining the best personnel. Through effective approaches to talent management and creating a strong employer brand, organizations can ensure sustainable development and competitive advantages in the labor market.

Keywords: hotel and restaurant business, digitalization, innovative approaches, HR trends, HR management.

Постановка проблеми. У сучасному готельно-ресторанному бізнесі важливу роль відіграє ефективне управління персоналом, оскільки від якості роботи співробітників зале-

жить не тільки успіх окремого закладу, а й конкурентоспроможність компанії на ринку в цілому. HR-менеджмент у цій сфері є одним із ключових аспектів для досягнення висо-

ких результатів, оскільки забезпечує належну організацію роботи персоналу, підвищує його мотивацію, ефективність, а також сприяє збереженню позитивної корпоративної культури. Основною проблемою є складність у залученні та утриманні кваліфікованих працівників. Проблема ефективного HR-менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі має надзвичайно важливе значення для забезпечення стабільного розвитку підприємств цієї галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасний готельно-ресторанний бізнес стикається з численними викликами, що зумовлюють необхідність впровадження сучасних трендів, а саме інноваційних підходів в управлінні персоналом. Останні наукові дослідження та публікації висвітлюють ключові HR-тренди, які сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств цієї сфери. Огляд сучасних тенденцій розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери, вивчали наступні вітчизняні та закордонні вчені: О. С. Бейдик, В. О. Дуга [1], О. С. Камушков, Г. Кушнірук [2], В. О. Ткач, Ю. О. Шейко [5], М. Armstrong [6], J. W. Boudreau [7], P. M. Ramstad, L. Sipe [9], M. Testa та інші.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головною метою аналізу HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі є вивчення та оцінка ефективності управління персоналом у цій галузі, зокрема, дослідження існуючих підходів, інструментів і стратегій, які використовуються для підвищення продуктивності працівників, їх мотивації, залучення та утримання в умовах конкурентного середовища. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- 1) проаналізувати основні тренди HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі;
- 2) встановити сучасні виклики HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі;
- 3) запропонувати HR-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі відповідно сучасних трендів розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. HR-менеджмент у сфері гостинності є ключовим фактором успішного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Сучасні виклики, такі як діджиталізація, зміни у потребах працівників та посилення конкуренції, зумовлюють необхідність адаптації HR-стратегій.

Сучасні HR-тренди готельно-ресторанного бізнесу можна зазначити наступні:

1) Діджиталізація HR-процесів. Діджиталізація охоплює всі сфери економіки, зокрема і готельно-ресторанний бізнес. HR-процеси зазнають значних змін завдяки автоматизації, що сприяє оптимізації роботи з персоналом, підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Основні HR-процеси, які оптимізуються завдяки діджиталізації:

- автоматизація рекрутингу за допомогою застосування штучного інтелекту (ШІ) та спеціалізованих платформ (Workable, BambooHR, Greenhouse) дозволяє автоматизувати аналіз резюме, первинний відбір кандидатів та проведення онлайн-співбесід;

- використання HRM-систем – інтеграція таких рішень, як SAP SuccessFactors, Oracle HCM або Zoho People, допомагає керувати кадрами, відстежувати ефективність співробітників та спрощувати адміністрування;

- впровадження онлайн-навчання та розвиток персоналу. ЛМС (Learning Management Systems) дають можливість ефективного навчання персоналу через інтерактивні курси та вебіари. Найпоширеніші платформи: Coursera for Business, TalentLMS, Udemy for Business;

- автоматизація адаптації нових співробітників. Онбордінг через цифрові платформи скорочує час на введення працівників у курс справи, надаючи їм необхідні матеріали та інструкції у зручному форматі;

- Big Data та HR-аналітика. Сьогодні аналітичні системи допомагають прогнозувати плинність кадрів, а також визначати рівень залученості працівників і приймати обґрунтовані управлінські рішення [1].

2) Гнучкість та адаптивність. Готельно-ресторанний бізнес є динамічною сферою, що потребує постійної адаптації до змін у споживчих тенденціях, технологічних інноваціях, економічних кризах та глобальних викликах, таких як пандемії чи геополітичні зміни. Гнучкість та адаптивність підприємств цієї галузі є ключовими факторами їхнього виживання та розвитку. Основні HR-процеси, які оптимізуються завдяки гнучкості операційних процесів можна назвати наступні:

- гнучкість операційних процесів визначається у використанні технологій автоматизації передбачає оптимізацію логістичних процесів, що передбачають гнучке управління ресурсами (персонал, постачання, фінанси);

- адаптація до змін у споживчих тенденціях – це персоналізація послуг відповідно до потреб клієнтів. Важливим аспектом є впровадження сучасних концепцій обслугову-

вання (self-service, мобільні додатки), а також використання екологічних та стійких практик;

- гнучкість у роботі з персоналом, а саме це запровадження гнучких графіків роботи, врахування дистанційної роботи для адміністративного персоналу;

- постійне навчання та перекваліфікація працівників;

- розвиток гнучких графіків роботи та впровадження концепції work-life balance (баланс між роботою та особистим життям) означає здатність ефективно поєднувати професійні зобов'язання та особисті інтереси, не дозволяючи одній сфері переважувати іншу. Це концепція, що включає управління часом, при якому людина може виконувати свої обов'язки на роботі, зберігаючи при цьому достатньо часу для відпочинку, сім'ї, хобі та інших аспектів особистого життя) [2].

3) Емоційний інтелект та корпоративна культура. В індустрії гостинності емоційний інтелект критично важливий для:

- забезпечення високого рівня обслуговування, а саме розуміння потреб клієнтів та здатність адекватно реагувати на їх емоції дозволяє створювати позитивний досвід для гостя;

- ефективно здійснювати конфлікт-менеджмент – це вміння вирішувати суперечливі ситуації без емоційних зривів, що може підвищити рівень лояльності клієнтів;

- командна взаємодія сприяє підвищенню рівня емоційної підтримки між працівниками і тим самим створює згуртовану команду [3; 10].

4) Формування позитивного клімату та мотивації у команді. Одним з основних чинників формування позитивного клімату в колективі є ефективна комунікація. Відкрите спілкування між керівниками та підлеглими, взаємоповага та підтримка один одного створюють сприятливу атмосферу для роботи:

- підвищення якості обслуговування. Персонал є обличчям підприємства, і його професіоналізм безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів. Постійне навчання дає можливість співробітникам покращувати свої навички, що, в свою чергу, підвищує рівень обслуговування та створює конкурентну перевагу для підприємства;

- зменшення плинності кадрів. Мотивація співробітників через можливості для розвитку та навчання може значно зменшити плинність кадрів. Коли співробітники відчують, що підприємство інвестує в їхній роз-

виток, вони стають більш відданими роботодавцю і менше схильні до зміни місця роботи;

- підвищення кваліфікації та професіоналізму. Навчання дозволяє співробітникам оволодівати новими знаннями та навичками, необхідними для виконання своїх обов'язків. Це особливо важливо в умовах швидких змін у технологіях, трендах обслуговування та інновацій в галузі гостинності [4].

5) Навчання та розвиток персоналу. Використання мікронавчання та e-learning платформ. У зв'язку з швидким розвитком технологій, компанії все частіше звертаються до інноваційних методів навчання, таких як мікронавчання та електронне навчання (e-learning), щоб забезпечити ефективну підготовку своїх співробітників.

Мікронавчання – це метод навчання, що передбачає короткі, зручні для сприйняття навчальні модулі, зазвичай тривалістю від кількох хвилин до 15-20 хвилин. Це дозволяє співробітникам навчатися в зручний час без перерви у роботі, зосереджуючи увагу на конкретних завданнях або навичках.

E-learning (електронне навчання) – це система навчання, яка використовує Інтернет та цифрові платформи для надання навчальних матеріалів. Це включає відеоуроки, тести, інтерактивні модулі та інші навчальні ресурси, які можна доступити через комп'ютери, смартфони або планшети [6; 9].

6) Програми наставництва та стажування. Наставництво – це процес, під час якого досвідчений співробітник (наставник) передає свої знання та досвід менш досвідченому працівникові (менти). Це не лише професійне навчання, але й емоційна підтримка, яка допомагає новому працівникові адаптуватися в колективі та компанії. Можна зазначити основні етапи програми наставництва:

- підбір наставника;
- навчання та адаптація;
- підтримка та зворотний зв'язок;
- оцінка результатів [5].

7) Використання гейміфікації у внутрішніх комунікаціях. Внутрішні комунікації є важливою складовою ефективного функціонування організації, особливо в готельно-ресторанному бізнесі, де швидкість передачі інформації, чіткість інструкцій та мотивація персоналу мають безпосередній вплив на якість обслуговування клієнтів і успіх компанії. Гейміфікація, або використання елементів гри в неігрових контекстах, стає ефективним інструментом для підвищення залученості працівників,

покращення комунікацій і розвитку корпоративної культури [8].

8) Управління талантами та бренд роботодавця. Управління талантами та створення сильного бренду роботодавця є критично важливими складовими успіху будь-якої організації, зокрема в готельно-ресторанному бізнесі. Оскільки працівники є ключовим елементом для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, залучення та утримання талановитих спеціалістів стає одним із головних завдань керівників галузі. Створення бренду роботодавця допомагає сформувати позитивний імідж компанії, що сприяє залученню найкращих кандидатів [7].

Висновки. Сучасні HR-тренди у готельно-ресторанному бізнесі спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу, залу-

чення талановитих фахівців та створення комфортного середовища для працівників. Інтеграція інноваційних підходів дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств у сфері гостинності. Інтеграція інноваційних підходів дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств у сфері гостинності. Сучасні HR-тренди в готельно-ресторанному бізнесі спрямовані на оптимізацію роботи персоналу, підвищення ефективності та підтримання високого рівня обслуговування клієнтів. Використання гнучких форм роботи, технологій для управління персоналом, впровадження стратегії управління талантами та розвитку корпоративної культури дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких змін на ринку праці та споживчих вимог.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дуга В. О. HR-менеджмент на підприємствах індустрії гостинності в умовах кризи. Матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. *Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні* (м. Херсон, 23 квітня 2021 р.) Херсон : ХДАЕУ, 2021. 327 с. С. 76–79. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/duga.htm
2. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг VS. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023, Том 6 № 2. С. 171–182. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/291699/285197>
3. Темний бік корпоративного навчання: коли це може зашкодити працівникам. URL: <https://clevercontrol.com/uk/the-dark-side-of-corporate-training/> (дата звернення: 29.03.2025)
4. Тренди та прогнози у готельно-ресторанному бізнесі 2025 року: аналіз дослідження BAUM + WHITEMAN. URL: <https://1ff.com.ua/trendy-ta-prognozy-u-gotelno-restorannomu-biznesi-2025-roku-analiz-doslidzhennya-baum-whiteman/> (дата звернення: 29.03.2025)
5. Шейко Ю. О. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. Випуск № 54 / 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2721/2636> (дата звернення: 28.03.2025)
6. Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. URL: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/A%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice.pdf> (дата звернення: 28.03.2025)
7. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). Beyond HR: The New Science of Human Capital. *Harvard Business Press*. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20291> (дата звернення: 28.03.2025)
8. McDonald, M., & Wilson-Mah, R. (2022). The role of mentorship in internships. *Papers on Postsecondary Learning and Teaching*, 5, 42–50. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1334377.pdf> (дата звернення: 28.03.2025)
9. Sipe, L. and Testa, M. (2020) A Dynamic Model of Mentoring for Hospitality Leadership Development. *Open Journal of Leadership*, 9, 11–33. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=98212> (дата звернення: 28.03.2025)
10. Salini Bafaneli & Gosekwang Setibi (2020). The impact of on-the-job training on employee performance: the case of Riley's Hotel. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/268084804.pdf> (дата звернення: 28.03.2025)

REFERENCES:

1. Duga V. O. (2021). HR-menedzhment na pidpriemstvakh industrii hostynnosti v umovakh kryzy [HR-management at hospitality industry enterprises in crisis conditions]. *Suchasnyi stan ta potentsial rozvytku industrii hostynnosti v Ukraini*. Materialy I Vseukr. nauk.-prakt. konf. (Kherson, April 23, 2021), pp. 76Випуск № 54 / 2023.79). Kherson: KhDAEU. (in Ukraine)
2. Kushniruk H. (2023). Suchasni tekhnolohii HR-menedzhmentu v hotelno-restorannomu biznesi: autsorsynh VS. autstafinh [Modern HR management technologies in the hotel and restaurant business: outsourcing vs.

outstaffing]. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations* [Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації], 6(2), pp. 171–182. (in Ukraine)

3. Temnyi bik korporatyvnoho navchannia: koly tse mozhe zashkodyty pratsivnykam [The dark side of corporate training: when it can harm employees]. Available at: <https://clevercontrol.com/uk/the-dark-side-of-corporate-training/> (accessed March 29, 2025)

4. Trendy ta prohnozy u hotelno-restorannomu biznesi 2025 roku: analiz doslidzhennia BAUM + WHITEMAN [Trends and forecasts in the hotel and restaurant business for 2025: Analysis of BAUM + WHITEMAN]. Available at: <https://1ff.com.ua/trendy-ta-prohnozy-u-gotelno-restorannomu-biznesi-2025-roku-analiz-doslidzhennya-baum-whiteman/> (accessed March 29, 2025)

5. Sheiko Yu. O. (2023). Innovatsii v HR-menedzhmenti hotelno-restorannoho biznesu [Innovations in HR management in the hotel and restaurant business]. *Economy and Society*, 54. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2721/2636> (accessed March 28, 2025)

6. Armstrong, M. (2016). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. *Kogan Page*. Available at: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/A%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice.pdf> (accessed March 28, 2025)

7. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). Beyond HR: The New Science of Human Capital. *Harvard Business Press*. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20291> (accessed March 28, 2025)

8. McDonald, M., & Wilson-Mah, R. (2022). The role of mentorship in internships. *Papers on Postsecondary Learning and Teaching*, 5, 42–50. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1334377.pdf> (accessed March 28, 2025)

9. Sipe, L. and Testa, M. (2020) A Dynamic Model of Mentoring for Hospitality Leadership Development. *Open Journal of Leadership*, 9, 11–33. Available at: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=98212> (accessed March 28, 2025)

10. Salini Bafaneli & Gosekwang Setibi (2020). The impact of on-the-job *Training on employee performance: the case of Riley's Hotel*. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/268084804.pdf> (accessed March 28, 2025)