

**Січка І.І.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри туристичної інфраструктури  
та готельно-ресторанного господарства  
*ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

**Sichka Ivan**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at the Department of Tourism Infrastructure and  
Hotel and Restaurant Business  
*State University «Uzhhorod National University»*

## ВАЖЛИВІСТЬ ОНБОРДИНГУ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

**Січка І.І. Важливість онбордингу у готельно-ресторанному бізнесі.** У статті охарактеризовано специфіку онбордингу готельно-ресторанного бізнесу. Установлено, що відсутність налагодженої системи адаптації нового працівника зумовлює плинність кадрів. Своєю чергою, персонал у сфері обслуговування є ключовою ланкою ефективного функціонування. Досліджено, що онбординг являє собою процес занурення співробітника в нове робоче середовище. Підкреслено значущість правильно організованої трудової адаптації для подальшої ефективності підприємства. Обґрунтовано, що працівники, які успішно адаптувалися, зможуть досконалим засвоїти базу постійних клієнтів, що зумовлює кращий підхід до обслуговування і бездоганний сервіс. Охарактеризовано етапи і форми адаптації персоналу готельно-ресторанних закладів. Згруповано чинники, що визначають негативну та позитивну адаптацію працівників. Наведено рекомендаційні заходи для успішної адаптації персоналу.

**Ключові слова:** готельно-ресторанний бізнес, онбординг, персонал, адаптація, плинність кадрів.

**Sichka Ivan. The importance of onboarding in the hotel and restaurant business.** The article describes the specifics of onboarding of the hotel and restaurant business. From the process of accommodating guests in the institution, the staff influences the first impressions of guests, which can subjectively affect the overall assessment of the company. Thus, we can state that hiring competent employees and adapting them to a new job is a priority for personnel management. It follows that accommodation establishments that seek to provide quality services must pay attention to the processes of recruitment. It is established that the lack of a well-established system of adaptation of a new employee determines the turnover of staff. In turn, service personnel are a key part of effective functioning. The following types of adaptation of new employees are allocated: psychophysiological (physical and mental loadings, level of monotony of work, convenience of a workplace); socio-psychological – the inclusion of the employee in the system of relations of the team with its traditions, norms of life; organizational and administrative – understanding of the management mechanism, economic provides a system of incentives and motives, the condition of remuneration; sanitary and hygienic – labor, production and technological discipline. It has been studied that onboarding is a process of immersing an employee in a new work environment. The following onboarding tasks are highlighted: comfortable start of work; acquaintance with the service process and the structure of the company; getting acquainted with the team and establishing communications; training and involvement in work processes; adaptation; maintenance. The importance of properly organized labor adaptation for further efficiency of the enterprise is emphasized. It is substantiated that employees who have successfully adapted and work will be able to perfectly master the base of regular customers, which leads to a better approach to service and impeccable service. The stages and forms of adaptation of the staff of hotel and restaurant establishments are characterized. The factors that determine the negative and positive adaptation of employees are grouped. Recommendations for successful adaptation of staff are given.

**Key words:** hotel and restaurant business, onboarding, staff, adaptation, staff turnover.

**Постановка проблеми.** Персонал у сфері обслуговування є ключовою ланкою, ефективного функціонування. Загальновідомо, що мінливість якості обслуговування пов'язана з професійністю робітників готельного комплексу. Починаючи від процесу розміщення гостей у закладі персонал впливає на перші враження гостей, що суб'єктивно можуть впливати на загальну оцінку підприємства. Таким чином, можемо

констатувати, що прийом на роботу компетентних працівників та їх адаптація на новому робочому місці є першочерговими завданнями менеджменту персоналу. Звідси випливає, що заклади розміщення, які прагнуть надавати якісні послуги, повинні приділяти увагу процесам уведення працівника на посаду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** К.В. Процак, Л.В. Романів розглядали проблему адап-

тації нових працівників в організації, її мету та основні складники. Детальну увагу зосереджено на психологічному складнику адаптації. Розглянуто емоційний інтелект як основний чинник психологічної адаптації нових працівників [8, с. 271].

О.В. Груздев розробляв систему онбордингу на підприємстві. Автором доведено, що залежно від організації дієвого процесу онбордингу на підприємстві залежить те, наскільки вдало та швидко буде сформовано колектив, здатний виконувати поставлені завдання [3, с. 67].

Проблемам адаптації та адаптаційних можливостей людини присвячено працю С.І. Лазуренко, С.В. Білошицького, А.М. Семенова. Процес адаптації передбачає резерви людини щодо забезпечення діяльності й виживання в умовах підвищеної стресогенності зовнішнього середовища, що постійно змінюється [6, с. 76].

Однак залишається багато невирішених питань стосовно особливостей онбордингу у сфері готельно-ресторанного бізнесу, оскільки даний вид економічної діяльності пов'язаний із багатьма специфічними чинниками.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження в ролі онбордингу у готельно-ресторанному бізнесі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У різних інформаційних джерелах зазначається, що 80% звільнених у перші пів року приймають це рішення протягом перших двох тижнів роботи [5]. Тобто відсутність налагодженої системи адаптації нового працівника зумовлює плинність кадрів. Прикладом цього твердження можуть слугувати такі дослідження.

За даними Pew Research Center [10] та World Services Group [12], до 2025 р. покоління міленіалів становитиме 75% робочої сили у світі, саме тому HR-спеціалісти, рекрутери мають розуміти, що керує цими людьми, для того аби ефективно побудувати робочий процес та забезпечити для них очікувану якість трудового життя.

Дослідження Bamboo HR – американської технологічної компанії, що надає програмне забезпечення для управління персоналом, показало, що причинами високої плинності кадрів новачків із числа міленіалів в організації є: зміна ставлення до виконуваної роботи; розбіжність умов із прямим начальством, невідповідність умов роботи очікуванням; недостатність навчання; немає відчуття потрібності; відчуття відторгнення від команди [9].

При цьому 56% опитаних сказали, що наявність ментора або людини, з якою відразу почали спілкуватися і дружити, допомогло швидше увійти в курс справ, влитися в команду і почати ефективно працювати. Важливість менторства для успіху онбординга не можна недооцінювати. Водночас правильно проведений онбординг на 69% збільшує шанс утримати фахівця в команді [9].

Доцільно виділити такі завдання онбординга: комфортний старт роботи; знайомство з процесом обслуговування і структурою компанії; знайомство з командою та налагодження комунікацій; навчання і залучення в робочі процеси; адаптація; утримання.

Д.А. Апперов визначає трудову адаптацію працівника як процес активного, взаємного пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому звиканні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці [2]. Дане твердження відображає значущість правильно

організованої трудової адаптації для подальшої ефективності підприємства.

У начальному посібнику В.О. Лук'янова та Г.Б. Муніна «Організація готельно-ресторанного обслуговування» виділено такі поняття [7]:

1) адаптація персоналу – це процес пристосування колективу до умов зовнішнього і внутрішнього середовища готельного бізнесу, що змінюються;

2) адаптація працівника – це пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу.

Зазначені автори виділяють такі етапи і форми онбордингу персоналу:

– випробувальний термін тривалістю від трьох до шести місяців, протягом яких здійснюється оволодіння необхідними навиками і вміннями, формування моделі робочого місця;

– адаптація молодих фахівців на посадах майстрів і фахівців тривалістю до трьох років, протягом яких вони здобувають необхідний робочий досвід і стають повноправними членами колективу готельного бізнесу;

– програма введення на посаду керівного працівника тривалістю до одного року, протягом якого він вивчає внутрішні нормативні документи підлеглих співробітників і стратегію розвитку готельного бізнесу;

– наставництво і консультування як форма управління процесом адаптації молодих працівників і фахівців із боку досвідчених керівників з яскраво вираженими педагогічними навиками;

– розвиток людських ресурсів як форми всебічного розвитку особи співробітника готельного бізнесу протягом усього періоду роботи до виходу на пенсію [7].

Частина проблем, з якими стикається людина, потрапляючи в організацію, на думку Г. Десслер [4], зумовлена такими чинниками:

1. Зміни. Попадання в нову ситуацію неминуче означає зміни, і чим вони значніші і багаточисленні, тим вище невизначеність для людини.

2. Нереалістичні очікування щодо характеру нової роботи. Новачок може бути шокований реальністю, якщо раніше, наприклад на співбесіді, переваги його нової роботи були сильно перебільшені, а труднощі зменшені.

3. «Неприємні несподіванки» внаслідок незадоволених очікувань від нової роботи. Негативні її аспекти, яких новачок не очікував (важкі колеги або непередбачені робочі завдання), можуть викликати розгубленість і занепокоєння.

Наймаючи на роботу нового співробітника, готельно-ресторанний менеджмент повинен подбати про те, щоб його «введення» у роботу було легким, комфортним і безстресовим. Онбординг – старт роботи новачка на новому місці, процес занурення співробітника в нове робоче середовище.

Ключовою метою онбординга є те, щоб зробити новачка частиною команди, утримати і допомогти досягти максимальної ефективності в роботі. Чим швидше новачок освоїться, тим швидше почне показувати високі результати [1].

Загалом у науковій літературі [1; 6; 8] виділяють такі види адаптації нових працівників:

– психофізіологічна (фізичні й психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми, ритм праці, зручність робочого місця);

– соціально-психологічна – включення працівника в систему співвідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями;

- організаційно-адміністративна – розуміння механізму управління, посади в загальній системі цілей і в організаційній структурі;

- економічна – передбачає систему стимулів і мотивів, умов оплати праці;

- санітарно-гігієнічна – трудова, виробнича й технологічна дисципліна.

Незважаючи на відмінність між видами адаптації, усі вони знаходяться в постійній взаємодії, тому процес управління потребує наявності єдиної системи інструментів впливу, що забезпечують швидкість та успішність адаптації.

На основі опрацювання наукової літератури можемо виділити такі наслідки неякісної адаптації працівників: утрата фахівця, витрати часу і грошей рекрутера, гальмування розвитку бізнесу, руйнування бренду компанії. Розглянемо їх детальніше.

Утрата фахівця відбувається, коли співробітники відчувають себе обдуреними через некоректний опис вакансій. Вони не отримали достатньо інформації про свою посаду до прийняття на роботу. Неспівпадіння очікувань із реальними обов'язками формують підґрунтя до прийняття рішення щодо звільнення.

За великим рахунком, адаптація починається ще з моменту першої співбесіди. Саме там необхідно якомога більше розповісти про посаду, на яку претендує кандидат. Тому якщо працівник так і не зміг успішно пройти адаптацію на роботі, то звідси випливає, що час, витрачений на нього, був неефективний.

Часта зміна працівників відбувається на якості обслуговування і наданні готельно-ресторанних послуг, тому мінливість якості послуг залежить від трудових ресурсів. Працівники, які успішно адаптувалися і працюють, зможуть досконало засвоїти базу постійних клієнтів, що зумовлює кращий підхід до обслуговування і бездоганний сервіс. У деяких випадках працівники відображають імідж закладу розміщення, є носіями його айдентики. Дії персоналу відображають корпоративну культуру.

Щодо відображення бренду компанії можемо навести такий приклад. Людина, яка прийнята на роботу, виходить у ресторан на одну з перших змін у напружені вихідні. Вона не до кінця розуміє процеси, тому вже запанікувала. Вона ще не контактувала з колегами, тому їй незручно просити про допомогу. Із цих причин вона затримується з прийняттям замовлення, а потім помиляється в замовленні, тому що не знає меню або спеціальних страв. Усі ці дрібні помилки складаються протягом наступних кількох годин, і у гостей закладу складається погане враження про сервіс. На додачу незадоволеність клієнта, його думка і негативний відгук можуть одразу потрапити в TripAdvisor, Facebook, Twitter. Цей відгук побачать багато людей, що формуватимуть у своїй уяві негативний бренд закладу. А починалося все з недалої адаптації працівника, що може призвести до втрати постійних і потенційно нових клієнтів, які орієнтуватимуться на негативний відгук. Загалом можна виділити чинники, які позитивно і негативно впливають на адаптацію працівника. HR-фахівці корпорації Oracle для успішної адаптації радять таке [12]:

- скласти онлайн-чекліст зі списком усього інструментарію компанії, який повинен освоїти новий фахівець;

- внести в чекліст стадії освоєння кожного інструменту і додати можливість переглядати, коментувати

прогрес співробітника і приймати від нього міні-іспити на володіння тим чи іншим інструментом;

- підготувати документи або відео з описом корпоративної культури, традицій і необхідних відомостей про структуру компанії;

- доступ нового співробітника до документації, що необхідна для якомога ефективнішого виконання ним своїх обов'язків (посадові інструкції, проектна документація і т. д.);

- доступ до документації і корпоративних систем із робочого місця і мобільного телефону, сприяти спілкуванню між працівниками.

Наведені поради є досить слушними. Також необхідно організувати теплий прийом нового співробітника. Це можуть бути різні «ритуали», починаючи від вітання нового співробітника всім колективом, вручення щоденника в корпоративному форматі, закінчуючи розміщенням інформації про нового колегу на корпоративному порталі. Інформація про заклад, правила поведінки й особливості корпоративної культури можна викласти в «Книзі нового співробітника» або у відеороликах. Необхідно познайомити нових співробітників із відповідними членами команди й іншими відділами, з якими вони, ймовірно, будуть тісно співпрацювати, та провести екскурсію по закладу, повідомивши важливі речі.

Сформувати позитивний настрій у новачка допоможе невеличкий вітальний подарунок у перший день роботи. Це, наприклад, може бути фірмова кружка.

Полегшити процес онбордингу можна також, прикріпивши до новачка «досвідченого працівника», що допоможе полегшити процес засвоєння нової інформації і необхідних компетенцій. Окрім того, кращий спосіб адаптуватися на новій роботі – це завести друзів на робочому місці.

Протягом першого тижня менеджери повинні переконатися, що співробітники готельно-ресторанного бізнесу мають доступ до всіх відповідних інструментів, внутрішніх комунікаційних платформ, які будуть використовуватися як основний засіб зв'язку між головним офісом і, зокрема, фронтальними співробітниками. Менеджери повинні проводити регулярні перевірки всіх співробітників, але для новачків вони повинні бути більш регулярними.

**Висновки.** Отже, персонал є найціннішим ресурсом для компанії, тому керівнику необхідно розуміти, що правильний підхід до управління людськими ресурсами є вирішальним чинником підвищення економічного прибутку підприємства. У сучасних умовах не просто знайти кваліфікованих фахівців, ще складніше втримати їх, тому адаптація персоналу – необхідна умова для успішного функціонування компанії.

Досліджено, що онбординг являє собою процес занурення співробітника в нове робоче середовище. Виділено такі завдання онбординга: комфортний старт роботи; знайомство з процесом обслуговування і структурою компанії; знайомство з командою та налагодження комунікацій; навчання і залучення в робочі процеси; адаптація; утримання.

Охарактеризовано традиційні види адаптації нових працівників, а саме: психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, економічна та санітарно-гігієнічна. Підкреслено значущість правильно організованої трудової адаптації для подальшої ефективності підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.
3. Груздев О.В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 25–31.
4. Десслер Г. Управление персоналом / пер. с англ. Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. 799 с.
5. Онбординг персонала: как помочь адаптироваться новичку в компании. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/1763/?setlp=ua> (дата звернення: 15.12.2021).
6. Лазуренко С.І., Білошицький С.В., Семенов А.М. Адаптація та адаптаційні можливості людини. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами*. 2014. № 11. С. 194–207.
7. Лук'янов В.О., Мунін Г.Б. Організація готельно-ресторанного обслуговування : навчальний посібник ; 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2012. 344 с.
8. Процак К.В., Романів Л.В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. С. 238–243.
9. BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/employee-self-onboarding/> (дата звернення: 10.01.2022).
10. Pew Research Center. URL: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/11/millennials-surpass-gen-xers-as-the-largest-generation-in-u-s-labor-force/> (дата звернення: 15.01.2022).
11. Talent acquisition and onboarding. URL: [https://i.forbesimg.com/forbesinsights/oracle\\_HR\\_talent\\_acquisition/Oracle\\_TalentBrief1.pdf](https://i.forbesimg.com/forbesinsights/oracle_HR_talent_acquisition/Oracle_TalentBrief1.pdf) (дата звернення: 12.01.2022).
12. World Services Group. URL: [https://www.worldservicesgroup.com/pdf/WSG\\_GlobalGenNowSurveyReport.pdf](https://www.worldservicesgroup.com/pdf/WSG_GlobalGenNowSurveyReport.pdf) (дата звернення: 10.01.2022).

**References:**

1. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) Upravlinnia personalom [Personnel management]: pidruchnyk. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
2. Vasylenko V.A., Tkachenko T.I. (2003) Stratehichne upravlinnia [Strategic Management]: Navch. posib. Kyiv: TsUL. (in Ukrainian)
3. Hruzdiev O.V. (2021) Napriamy stvorennia efektyvnoi systemy onbordynhu na pidpriemstvi [Directions of creating an effective onboarding system at the enterprise]/ *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 7, pp. 25–31.
4. Dessler G. (2004) Upravlenie personalom. Moscow: BINOM. Laboratoriya znaniy. (in Russian)
5. Onbording personala: kak pomoch adaptirovatsya novichku v kompanii. Available at: <https://www.work.ua/articles/employer/1763/?setlp=ua> (accessed 15 December 2021).
6. Lazurenko S.I., Biloshytskyi S.V., Semenov A.M. (2014) Adaptatsiia ta adaptatsiini mozhlyvosti liudyny. [Adaptation and adaptive capabilities of man]. *Aktualni problemy navchannia ta vykhovannia liudei z osoblyvymy potrebamy*, no. 11, pp. 194–207.
7. Lukianov V.O., Munin H.B. (2012) Orhanizatsiia hotelno-restorannoho obsluhovuvannia [Organization of hotel and restaurant services]: navchalnyi posibnyk. 2-he vyd., pererobl. i dopovn. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
8. Protsak K.V., Romaniv L.V. (2016) Psykholohichni aspekty adaptatsii personalu orhanizatsii [Psychological aspects of adaptation of personnel in organization]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha"*, pp. 238–243.
9. BambooHR. Available at: <https://www.bamboohr.com/employee-self-onboarding/> (accessed 10 January 2022).
10. Pew Research Center. Available at: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/11/millennials-surpass-gen-xers-as-the-largest-generation-in-u-s-labor-force/> (accessed 15 January 2022).
11. Talent acquisition and onboarding. Available at: [https://i.forbesimg.com/forbesinsights/oracle\\_HR\\_talent\\_acquisition/Oracle\\_TalentBrief1.pdf](https://i.forbesimg.com/forbesinsights/oracle_HR_talent_acquisition/Oracle_TalentBrief1.pdf) (accessed 12 January 2022).
12. World Services Group. Available at: [https://www.worldservicesgroup.com/pdf/WSG\\_GlobalGenNowSurveyReport.pdf](https://www.worldservicesgroup.com/pdf/WSG_GlobalGenNowSurveyReport.pdf) (accessed 10 January 2022).