



DOI 10.37491/UNZ.81.6
УДК 338.48.001.76



Мирослава БОСОВСЬКА¹,
Людмила БОВШ²

МЕНТОРИНГ У HR-МЕНЕДЖМЕНТІ ГОТЕЛЮ

На основі наукової літератури та інтернет-ресурсів у статті визначено теоретичні та практичні проблеми формування і розвитку менторингу. Виявлено, що теоретичні дилеми зумовлені дискусійними положеннями в понятійному апараті зазначеного напрямку досліджень. Операціоналізація термінології та проведений семантичний аналіз синонімічного до менторингу ряду дефініцій: наставництво, коучинг, тьюторинг — дозволили сформулювати характеристику менторингу як окремої комплексної таксономії. Ідентифікація використовуваних менторингом форм комунікацій, методів і засобів, програмних результатів та проєкція їх з метою HR-менеджменту дозволила сформувати модель імплементації менторингу в управління персоналом готелю. У цілому розкриті теоретичні засади і практичні можливості до реалізації менторингу окреслили концептуальні управлінські рішення щодо професійного розвитку персоналу в системі HR-менеджменту готелів, адаптовані до застосування в умовах кризових процесів та локдауну. Означено, що практичні бар'єри в реалізації менторингу пов'язані з економією на витратах економічних суб'єктів в умовах невизначеного кризового

¹ докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
Київський національний торговельно-економічний університет,
m.bosovskaya@knute.edu.ua,
<https://orcid.org/0000-0002-6021-5228>.

² кандидатка економічних, доцентка,
доцентка кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
Київський національний торговельно-економічний університет,
l.bovsh@knute.edu.ua,
<https://orcid.org/0000-0001-6044-3004>.



фреймінгу, обмеженою пропозицією та відсутністю консолідованої бізнес-платформи менторів. Аналітичний інструментарій та методологічні засади досліджень, використані щодо опрацювання інформаційних джерел у сфері HR-менеджменту, а також діагностики окремих прикладних аспектів менторингу, створили передумови для досягнення поставлених у процесі дослідження мети — визначення змісту менторингу та обґрунтування доцільності його впровадження в практику HR-менеджменту готелю. Надано методичні та практичні рекомендації щодо реалізації менторингу суб'єктами готельного бізнесу для забезпечення формування компетентностей персоналу та мотивованого розвитку трудового потенціалу. Обґрунтовано необхідність у створенні цифрової консолідованої платформи пропозицій менторів та умов взаємодії з клієнтами (менті). Окреслено перспективи подальших досліджень, що полягають в опрацюванні методології оцінки ефективності менторингу та окремих його інструментів у цілому та в контексті забезпечення окремих складників HR-менеджменту та інших бізнес-процесів готелю.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, HR-менеджмент, менторинг, професійний розвиток, тьюторинг, коучинг, наставництво, готельний бізнес.

Пандемічний локдаун, що охопив увесь світ і Україну зокрема, визначив нові акценти щодо формування тактичних та стратегічних завдань розвитку суб'єктів готельного бізнесу. Пріоритетами стратегічних управлінських рішень стали інноваційні формати взаємовідносин зі споживачами в системі дистрибуції послуг. Відповідно традиційні бізнес-процеси зазнали значних трансформацій і потребують від менеджменту готелю гнучкого й компетентісного управління, від персоналу — прийняття змін та нової реальності у виконанні професійних функцій. Ситуації невизначеності карантинного фреймворку, посилений контроль над медико-санітарним комплаєнсом в організації виробництва та обслуговування клієнтів, спричиняють стресові умови в роботі персоналу. Тому актуальним є впровадження в систему HR-менеджменту менторингу як процесу підвищення професійних компетентностей та психологічної підтримки персоналу.

HR-менеджмент є об'єктом, що постійно актуалізує наукові дослідження, адже від якісної роботи персоналу та ефективних комунікацій залежать результати діяльності економічних суб'єктів. Тому такі напрями комунікацій як наставництво, коучинг, тьюторинг, менторинг лежать у площині постійних пошуків найбільш продуктивних інструментів впливу на фізичні та інтелектуальні здібності персоналу. Для визначення точок дотику та відмінностей зазначених дефініцій з менторингом було проаналізовано наукові джерела відповідного аспектного напрямку.

Так, проблематику наставництва досліджували О. Добош [1], А. Кузембаєва [2], які вивчали напрями розвитку професійної діяльності молодих викладачів закладів вищої освіти; М. Лідхем, Е. Парслоу [3] — практичні методи наставництва і коучинг; Р. Макаренко [4] — розробку системи



наставництва; І. Терюханова, М. Дрозач, Н. Стульпінас [5] — проблеми та перспективи розвитку наставництва в Україні тощо.

Теоретичне поле наукових досліджень у сфері реалізації технологій коучингу розглядали такі науковці, як: І. Бурачек, Д. Ярмолюк [6], Д. Гузєєв [7], Е. Корниєнко [8], Л. Липич, О. Хилуха, М. Кушнір [9], Ю. Федорова, Л. Бантуш, Н. Удовікова [10].

У свою чергу, менторство і менторинг є популярними темами досліджень. У системі освіти [11], адже здобувачі освіти потребують фокусування та спрямування уваги й зусиль у навчальному середовищі під консультуванням досвідчених людей. Менторство в HR-менеджменті як засобу розкриття талантів та експертної підтримки розкривалось у працях таких науковців, як: Л. Заставнюк, Р. Завадська [12]; Е. Асука, К. Халаріб, М. Халарі [13]; Б. Боземан, М. Фіней [14]; С. Смірнов [15].

Доповненням традиційних методів навчання є тьюторство, що відображено у працях А. Юде в контексті досліджень цифрової освіти [16]; М. Лазрага — через формування мультиагентної архітектури [17]; С. Красної, С. Барнової, які розвинули теоретичний дискурс щодо реалізації технологій е-тьюторингу, е-коучингу та е-менторингу [18] та інші.

Зважаючи на значимість вирішуваних завдань, пов'язаних з вирішенням розбіжностей у формуванні теоретичного базису менторства, а також практичною важливістю реалізації технологій навчання та адаптації персоналу готельного бізнесу в умовах пандемічних викликів та зміни HR-середовища, тематика статті є актуальною.

Метою статті є визначення сутності менторингу та обґрунтування доцільності його впровадження в практику HR-менеджменту готелю. Досягнення цієї мети передбачає:

- визначення сутності, видів та напрямів менторингу з позиції ключових аспектів забезпечення ефективності для суб'єктів готельного бізнесу;
- характеристику методів та технологій менторингу, їх ефективності та напрямів імплементації в систему HR-менеджменту.

Вивчення сутності менторингу та особливостей його реалізації було здійснено за допомогою загальнонаукових методів дослідження: узагальнення, абстрагування та аналізу, що забезпечило ідентифікацію дефініції, обґрунтування теоретичного базису та формування моделі імплементації менторингу в систему HR-менеджменту готелю. Інформаційною базою проведеного дослідження стали праці науковців та джерела інтернет-публіцистики у сфері HR-менеджменту та різних аспектів менторингу.

Культура менторства та його еволюція має філософське трактування та вперше була задекларована у давногрецькій культурі Гомером [19]. З VIII ст. до н.е. сутність, зміст та інструментарій наставництва та взаємодії формувались, удосконалювались під впливом розвитку соціокультурного, технологічного, економічного середовища та інноваційних трендів.

У науковій економічній літературі менторство переважно характеризують як метод навчання, що реалізується через взаємодію експерта, який володіє досвідом та знаннями та є успішним у певній сфері, з менш досвідченим фахівцем, початківцем або стартапером [5; 11; 12; 13; 14; 15].



Водночас менторинг визначають як процес реалізації концепції менторства, що спирається на комунікації щодо адаптації в нових умовах та набуття нових знань у професійному середовищі для реалізації кар'єрного зростання [19; 20]. Він застосовується як на рівні адміністрування: управління бізнесом у ризиковому середовищі, так і на рівні менеджменту організації — для підвищення результативності управління людським потенціалом і зростання продуктивності праці персоналу.

Малодослідженість та дискусійність термінологічного апарату (через представлений значний асоціативний ряд термінів при перекладі з англійської мови: наставництво, тьюторинг, коучинг [21]) вносить дисонанс в імплементацію результативних видів і форм менторингу в практичну діяльність суб'єктів бізнесу. Тому для формування ефективної системи HR-менеджменту готелю важливим є сутнісно-змістовна ідентифікація об'єкту дослідження (менторингу) (табл. 1).

Таблиця 1

Семантична ідентифікація дефініцій «наставництво», «тьюторинг» та «коучинг» у зіставленні з «менторингом»

Сутність, ключові характеристики	Спільні риси з менторингом	Відмінні риси (індивідуальні особливості)
<i>Наставництво</i>		
відносини, в яких більш досвідчена та обізнана особа допомагає засвоїти певні компетентності й адаптуватись до робочого середовища	консультування, допомога в освоєнні певних компетентностей; присутня психологічна підтримка реципієнта; може включати інші форми і процеси (менторинг, тьюторинг і коучинг)	навчання на робочому місці, за допомогою спеціаліста, який знає цю роботу і показує як треба її робити
<i>Тьюторинг</i>		
метод персоналізованої освіти, заснований на безпосередній зустрічі	розвиток потенціалу та мотивації працівника	репетиторство, індивідуальна освіта, пропрацювання знань і навичок
<i>Коучинг</i>		
розвиток, нове бачення, розкриття і реалізація потенціалу особистості, особистісне зростання, досягнення мети.	тренування та прокачування soft і hard skills; поєднує принцип синергії, взаємної відповідальності, професіоналізму й експертність	робота з виявленими в процесі тренінга запитаними; не включає інші форми і процеси — передує чи супроводжує менторинг і наставництво

Примітка: складено авторами за [2–6; 9; 11; 15–17; 19; 22–23].

Як показало дослідження дефініцій (табл. 1), вони мають такі спільні риси:

— це є процеси і форми комунікацій щодо розвитку персоналу (особи, групи);



— замовником послуг може виступати як сам працівник, так і менеджмент компанії.

Наставництво, тьюторинг, менторинг та коучинг застосовують різні інструменти та технології комунікацій експерта (носія компетентностей) та працівника (реципієнта компетентностей), найголовнішим з яких є зворотній зв'язок. При цьому фідбек організовується на різних типах взаємодії: технології менторингу базуються на діагностичних аспектах, що дозволяє визначити вузькі місця у знаннях працівника; тьюторинг — на розкритті змісту теми навчання; коучинг — реалізується через застосування відкритих уточнюючих питань, що розкривають проблему і допомагають персоналу стратегічно зорієнтуватися, сформулювати професійне бачення та вирішити певну проблему; наставництво, у свою чергу, — використовує широкий спектр методів навчання та дозволяє вирішувати комплексні та складні професійні завдання [23].

Спираючись на визначені семантичні аналогії, менторинг можна охарактеризувати як форму диферентної комунікації, що спирається на діагностику об'єкта (клієнта) та передбачає здійснення процесів консультування, кураторства, компетентісної та психологічної підтримки реципієнта (менті), з метою мотиваційного розвитку його потенціалу.

Як окрема компліментарна категорія у системі HR-менеджменту готелю менторинг формує методологічний інструментарій компетентісного управління персоналом готелю (рис. 1).

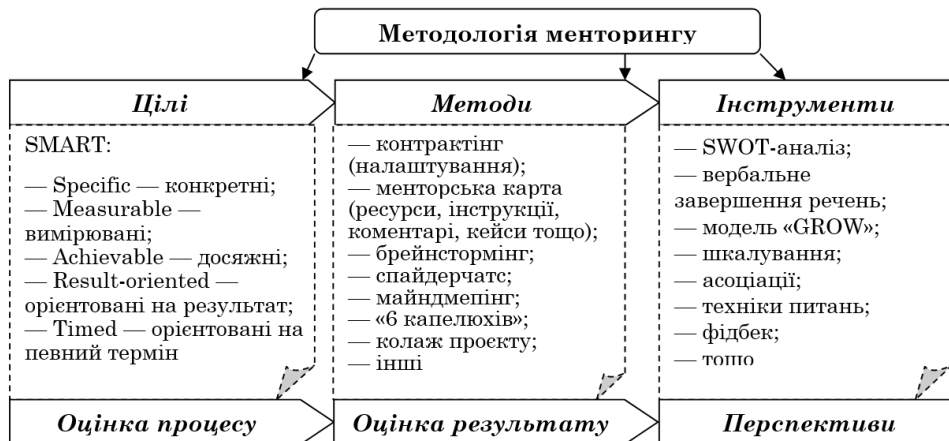


Рис. 1. Методичний інструментарій менторингу з компетентісного управління персоналом готелю

Примітка: розроблено авторами за [8; 19; 20].

Формування методичного інструментарію логічно виходить з цілеполягання в організації взаємовідносин ментора і менті (працівника, команди, персоналу відділу). При цьому фокусування на напрямках співпраці визначається певними методами. Окрему увагу слід приділити методам



спайдерчатсу, майндмепінгу та «6 капелюхів» як методам розвитку здібностей до організації думок, бізнес-процесів, ідей та проєктів (проєктних рішень). Так, метод «6 капелюхів» визначає шість способів осмислення проблеми: фактаж, емотивне (інтуїтивне) мислення, критичне судження, логічне і позитивне судження, креативне мислення, аналіз і контроль, що дозволяє структурувати рішення й зумовлювати інноваційність перспектив.

Серед інструментів менторингу виділяється модель системного вирішення проблем «GROW», що описується патернами: G — мета менті, R — реальна ситуація, O — загрози та варіанти рішень, W — наміри (план дій) [19]. У системі HR-менеджменту готелю даний підхід допомагає менті як на етапі онбордингу (ознайомлення та сприйняття корпоративних цінностей та принципів клієнтоорієнтованості), так і в процесі роботи, де важливо запобігати професійному вигоранню та апатії працівників.

У методології менторингу важливим етапом взаємовідносин є оцінка процесу, що включає рефлексію самого характеру відносин: сформований рівень довіри, відкритості та щирості, взаємну мотивацію ментора і менті до особистого і професійного розвитку. У свою чергу, оцінка результату фіксує рівень досягнення цілей менті, контролінг умов взаємодії та передбачає формування звіту за досягнутими маркерами і цілями діяльності. Перспективи демонструють стратегічні риси і важливість набутих працівниками компетентностей для розвитку готелю.

Охарактеризована методологія окреслює концептуальні цілі та практичні перспективи для впровадження менторингу в діяльність готелю як частини стратегії HR-менеджменту.

Контамінація характеристик менторингу, його методологічного інструментарію та проєкція на цілі HR-менеджменту готелю дозволили сформувати модель імплементації менторингу, що відображає структурну конфігурацію та напрями застосування з позиції ключових аспектів ефективності готельного бізнесу (рис. 2).

Як бачимо з рис. 1, коучинг та тьюторинг виступають допоміжними супроводжуючими активностями. Менторинг здійснює ментор, а підопічною особою (клієнтом, реципієнтом) виступає менті. Так, здійснюючи консалтинг, ментор формує фокус професійного розвитку: надихати, визначати проблеми й оцінювати їхню складність, а також прописує інструменти вирішення. Коучинг сприяє освоєнню конкретних знань і навичок персоналу різних рівнів системи менеджменту готелю. Тьюторинг може бути використаний для роз'яснення деталей складних тем, освоєння нових програмних продуктів чи технологій тощо. Рекомендації спрямовуються на напрями, що мають конкретні інструменти впровадження системи менторингу: спонсорство (знаходити відповідну бажану посаду або коло спілкування для професійного зростання); цілепокладання (підбирати напрями особистісного зростання, найбільш корисні для кар'єри; будувати правильну самооцінку); тайм-менеджмент; план дій (стратегія і тактика поведінки, організації відносин).



Рис. 2. Модель імплементації менторингу в HR-менеджмент готелю

Примітка: розроблено авторами за [3; 4; 19; 20; 24].

Окремо слід відзначити баддінг — тип наставництва, який, перш за все, передбачає розвиток неформальних відносин, що підтримують клієнта-менті, зокрема під час онбордингу (адаптації на новій посаді).

У результаті менторингу в HR-менеджменті готелю очікувано досягаються такі позитивні результати, що є важливим у протидії антикризовій пандемії й подоланні її соціально-економічних наслідків [20]:

- відкриваються приховані таланти персоналу, що продукують інноваційні рішення в проектуванні та реалізації бізнес-процесів готелю;
- підвищується продуктивність роботи служб готелю;
- підвищується лояльність персоналу до готельного бренду;
- зростає впевненість персоналу й зростають його професійні компетентності;
- здійснюється самоактуалізація та самореалізація ментора та менті;
- трансформація менті в ментора в майбутньому.

Культура менторства в готелі дозволить забезпечити передачу корпоративних стандартів якості, а також цінних для готельного сервісу компетентностей (*soft i hard skills*), підвищити рівень їх мотивації і віддачі, розвинути лідерські якості, що сприятиме зростанню продуктивності праці, психологічні адаптації, подоланню пандемічної депресії працівників, а отже, позитивно вплине на фінансові результати діяльності готелю.

Зазначені твердження підкріплюються дослідженнями *Human Capital Trends* консалтингової компанії *Deloitte*, де зазначено, що від початку



пандемії COVID-19 кількість керівників компаній, що зосереджують зусилля на трансформації роботи, зокрема здійснюють редизайн роботи шляхом оптимізації людського потенціалу та фокусуються на сильних сторонах працівників, у світі зросла до 61 %, а в Україні — до 63 %, що вдвічі більше, ніж до початку пандемії [25]. Тому менторинг, який сьогодні знаходиться на початковому етапі розвитку в Україні, має позитивні перспективи впровадження. На жаль, реалізація технологій менторства ускладнюється відсутністю консолідованих цифрових платформ (мобільних сайтів) реальних бізнес-менторів (що характерно для міжнародної практики) та відсутністю реальної практики менторства. Пропозиції певних аспектичних підходів менторингу представлені окремими готельними корпоративними програмами професійного розвитку персоналу: консалтинг, тьюторинг (*Premier Hospitality Consulting*); коучинг-сесії (*Hilton Worldwide, Holiday Inns, Hyatt Hotels Corporation, Intercontinental, Fairmont Hotels & Resorts, Reikartz Hotel Group*) тощо. Проте в умовах кризи бізнес-середовища, де потрібні своєчасні якісні адаптивні механізми управління та кураторство досвідчених експертів і підприємців у реалізації проектних рішень, цього замало.

У цілому впровадження методології та технологій менторингу сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, адже дозволить посилити комунікативні та професійні компетентності, подолати психологічні проблеми персоналу у сфері обслуговування, дозволить підвищити інтелектуальні та фізичні здібності, що є важливим чинником розвитку системи HR-менеджменту в умовах подолання вірусної пандемії.

В умовах ескалації локдауну та кризових процесів у економіці важливим напрямом професійного розвитку персоналу визначено менторинг.

Одержано науково обґрунтовані результати, які комплексно вирішують важливу теоретичну та прикладну проблему імплементації технологій менторингу в систему HR-менеджменту суб'єктами готельного бізнесу:

— *по-перше*, для формування термінологічного апарату дослідження здійснено семантичний аналіз дефініцій наставництво, тьюторинг та коучинг, сформовано їх сутнісно-змістовне наповнення, визначено спільні та відмінні риси. Менторинг визначено як форму диферентної комунікації, що базується на діагностиці рівня компетентностей об'єкта (клієнта), його потреб у розвитку та удосконаленні та передбачає здійснення процесів консультування, кураторства, компетентісної та психологічної підтримки управлінських рішень реципієнта (менті), з метою розвитку його професійного та особистісного потенціалу та мотивування;

— *по-друге*, запропоновано здійснювати реалізацію менторингу через застосування портфеля методичного інструментарію, що логічно виходить з цілей, завдань, результатів менторства, потреб менті та культури взаємовідносин ментора і менті (працівника, команди, персоналу відділу);

— *по-третє*, дослідження характеристик менторингу, його методологічного інструментарію та проєкція на цілі HR-менеджменту готелю дозволили сформувати модель імплементації менторингу, що відображає структурну конфігурацію та напрями застосування технологій менторства для забезпечення його результативності.



Таким чином, формування професійних компетентностей персоналу готелю та реалізація методичних підходів щодо менторингу дозволить підтримувати конкурентоспроможність і клієнтоорієнтованість готелю, ефективну віддачу персоналу завдяки мотивованому сервісу і кваліфікованій підтримці управлінських рішень.

Відсутність комунікаційних консолідованих платформ (мобільних сайтів менторських пропозицій) звузили суспільне сприйняття та реалізацію менторингу у практиці діяльності економічних суб'єктів, у т.ч. готелів. Процеси менторингу звужено до проведення вебінарів, тренінгів, майстер-класів, що призвело до апріорності суджень про ефективність менторингу в системі HR-менеджменту готелю. Тому перспективними напрямками досліджень є проблеми щодо оцінки ефективності менторингу у готельному бізнесі.

Список використаних джерел

1. *Добош О. М.* Педагогічне наставництво як механізм професійного розвитку молодого педагога. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Педагогіка та психологія»*. 2019. Вип. 2 (10). С. 137–240. [http://doi.org/10.31339/2413-3329-2019-2\(10\)-137-140](http://doi.org/10.31339/2413-3329-2019-2(10)-137-140).
2. *Кузембаева А. М.* Менторинг в осуществлении деятельности по развитию профессиональной идентичности преподавателей ВУЗа на начальном этапе педагогической деятельности. *Тенденции развития науки и образования*. Самара, 2020. № 63, Част. 6. С. 114–118. <http://doi.org/10.18411/lj-07-2020-219>.
3. *Парслоу Э., Рэй М.* Коучинг в обучении. Практические методы и техники. СПб. : Питер, 2003. 204 с.
4. *Макаренко Р.* Розробка системи наставництва. Етапи формування наставництва (12.11.2015). *IQholding*. URL : <https://bit.ly/3bQFygy>.
5. *Терюханова І. М., Дрозач М. І., Ступльінас Н. К.* Проблеми та перспективи розвитку наставництва в Україні. *Socionprostir*. 2017. № 6. С. 31–38. URL : <https://bit.ly/3qtPV2r>.
6. *Бурачек І. В., Ярмолюк Д. І.* Коучинг на підприємстві: обґрунтування ефективності. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16). С. 126–132. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-20>.
7. *Гузев Д. Н.* Методология коучинга: основные понятия и идеи. *Коучинг: методология, научные основы и профессиональная этика* : сб. докл., ст., текст. выст. участн. научн.-практ. онлайн-конф. Ассоциации русскоязычных коучей, 14 ноября 2020 г. / отв. за вып. Л. М. Валиуллина, Н. В. Вострухина. Москва : Знание-М, 2020. С. 54–58. <http://doi.org/10.38006/907345-57-7.54.58>.
8. *Корниенко Е. А.* Маркетинг-коучинг в проведении стратегических сессий как инструмент поиска точек роста в бизнесе при ограничивающих психологических барьерах. *Маркетинговые коммуникации*. Москва : Издательский дом Гребенников, 2020. № 4. С. 284–292. <http://doi.org/10.36627/2619-1407-2020-4-4-284-292>.
9. *Липич Л., Хилуха О., Кушнір М.* Коучинг як форма розвитку «м'яких» компетенцій працівників підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2 (68). С. 140–146. <http://doi.org/10.32836/2521-666x/2020-68-25>.
10. *Федорова Ю., Бантуш Л., Удовікова Н.* Коучинг як ефективний інструмент управління проєктними командами. *Адаптивне управління: теорія*



- і практика. Економіка.* 2020. Том 9, № 18. [http://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-13](http://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-13).
11. Радченко В. Менторство в системі післядипломної освіти лікаря. *Медицина освіти.* 2019. Вип. 1. С. 116–120. <https://doi.org/10.11603/me.2414-5998.2019.1.10094>.
 12. Заставнюк Л. І., Завадська Р. О. Реверсивне наставництво як ефективний управлінський інструмент підвищення кваліфікації та адаптації персоналу в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку.* 2020. № 48. <https://doi.org/10.32843/infrastruct48-25>.
 13. Asukaa E. S., Halarib C. D., Halari M. M. Mentoring in medicine: A retrospective study. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology and Sciences.* 2016. Vol. 19, No 1. Pp. 42–52. URL : <https://bit.ly/3kgX3en>.
 14. Bozeman B., Feeney M. K. Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique. *Administration & Society.* 2007. Vol. 39, No 6. Pp. 719–739. <https://doi.org/10.1177/0095399707304119>.
 15. Смірнов С. Формальний менторинг у професійній підготовці майбутніх офіцерів запасу. *Актуальні проблеми гуманітарних наук.* 2019. № 2 (22). С. 111–115. URL : <https://bit.ly/3qiPAPM>.
 16. Youde A. E-tutoring. *The Emotionally Intelligent Online Tutor: Effective Tutoring in Blended and Distance Learning Environments* (1st ed.). Routledge, 2020. Pp. 1–10. <http://doi.org/10.4324/9780429322389-1>.
 17. Lazrag M. A Multi-agent Architecture for an Intelligent Tutoring System. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems. Institute of Advanced Scientific Research.* 2020. Vol. 12, 04-Spec. Issue, Pp. 997–1000. <http://doi.org/10.5373/jardcs/v12sp4/20201572>.
 18. Krásna S, Barnová S. E-coaching, e-mentoring and e-tutoring in working activities of a university teacher. Conference: *Konference ČPdS 2019: Vysokoškolský učitel — vzdělávání, praktiky, pozice.* Tomas Bata University in Zlín, Faculty of Humanities; 2019. URL : <https://bit.ly/3CTU17c>; <http://doi.org/10.7441/vu.2019.4>.
 19. Рівний рівному: посібник для менторів / О. Іванік, А. Каравай, М. Гавінек-Дагаргулія та ін. Київ : Інша освіта, 2015. *Інститут суспільних ініціатив.* URL : <https://bit.ly/2Y1Y1ya>.
 20. Леонова О. Основи HR: онбординг/адаптація персоналу (06.02.2019). *Норма.* URL : <https://bit.ly/3C4uY09>.
 21. Reverso context. URL : <https://context.reverso.net>.
 22. Irby B. J. Editor's Overview: Differences and Similarities with Mentoring, Tutoring, and Coaching. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning.* 2018. Vol. 26, Issue 2. Pp. 115–21. <http://doi.org/10.1080/13611267.2018.1489237>.
 23. Михайлова И. Коучинг, менторинг, наставничество. сходства и различия. *Вестник Ассоциации русскоязычных коучей.* 2018. № 3. С. 22–27. *Ассоциация русскоязычных коучей.* URL : <https://bit.ly/3o5jKmV>.
 24. Бабіна Н. І. Застосування коуч інструментів в управлінні персоналом українських підприємств готельного сервісу. *Теоретичні, науково-методичні та прикладні засади ефективності функціонування і розвитку підприємств / за заг. ред. А. А. Жигіря.* Бердянськ : БДПУ, 2016. ISBN 978-617-7291-79-3. С. 374–392.
 25. Deloitte 2021 Global Human Capital Trends Report. *Deloitte Touche Tohmatsu.* URL : <https://bit.ly/3keZFtk>.



Myroslava BOSOVSKA,
Liudmyla BOVSH,
Kyiv National University of Trade and Economics

Mentoring in HR-Management of Hotel

Based on scientific literature and online journalism, the article identifies theoretical and practical problems of formation and development of mentoring. It is revealed that theoretical dilemmas are caused by confusion in the conceptual apparatus of the specified direction of researches. The operationalization of terminology and the conducted semantic analysis of a number of definitions synonymous with mentoring: mentoring, coaching, tutoring allowed to formulate the characteristics of mentoring as a separate complementary category. Identification of the means used by mentoring, forms of communication, program results and their projection on the purposes of HR-management allowed to form a model of implementation of mentoring in hotel personnel management. In general, the theoretical principles and practical possibilities for mentoring outlined in the article outlined conceptual solutions for the professional development of staff in the field of HR hotel management, adapted to the conditions of crisis and fluctuating lockdown. It is noted that the practical barriers to the implementation of mentoring are related to cost savings of economic entities in the conditions of uncertain crisis framing, limited supply and lack of a consolidated business platform of mentors. Analytical tools and methodological tools used in the development of information sources in the field of HR management, as well as certain aspects of mentoring, created the preconditions for achieving the objectives of the study — to determine the essence of mentoring and justify its implementation in the practice of HR management. Methodical and practical recommendations for the implementation of mentoring by hotel business entities to ensure the formation of staff competencies and motivated development of labor potential. The need to create a digital consolidated platform of mentors' proposals and conditions of interaction with clients (ment) has been identified. Prospects for further research are outlined, which are to develop a methodology for assessing the effectiveness of mentoring and its individual tools for HR management and other business processes of the hotel.

Keywords: *personnel, HR management, personnel management, professional development, tutoring, coaching, mentoring, hotel business.*