

Тема 4

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Практичне заняття

Завдання

1. Розрахувати потребу в трудових ресурсах, необхідних для поточної діяльності підприємства гостинності.

Порядок виконання

1. Здійснити прогноз продажу на підприємстві гостинності.
2. Провести класифікацію робіт, зміст і структура яких змінюються зі зміною бізнесу (робота офіціантів, барменів, покоївок, кухарів).
3. Вибрати відповідну одиницю вимірювання для кожної конкретної роботи.
4. Перевести одиницю вимірювання в стандарт виконання роботи – наприклад, відповідно до таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Приклади стандартів виконання робіт

Професія	Стандарт виконання роботи	Час, год.
Офіціант	20 накритих столів	4
Кухар	90 накритих столів	8
Покоївка	15 приміщень	8
Бармен	2000 грн	8

5. Перевести прогноз продажів в прогноз попиту на робочу силу з використанням стандартів виконання роботи.
6. Порівняти прогнозовані попит і пропозицію робочої сили.
7. Здійснити корегування.

Таблиця 4.2 – Приклад для покоївок

Показник	Значення
Прогноз продажів	390 готельних номерів
Стандарт виконання роботи	15 на людину-день
Попит на робочу силу	26 людино-днів (390/15)
Оцінюване надходження робочої сили	24 людино-дня
Корегування	+2 людино-дня

У завданні ефективного використання робочої сили в умовах постійного змінного попиту ставляться дві цілі:

- визначення ступеня відповідності попиту і пропозиції робочої сили;
- визначення оптимальної чисельності персоналу.

Визначення ступеня відповідності попиту і пропозиції робочої сили

У табл. 4.3 дається аналіз потреби в робочій силі на основі семи-денного прогнозу продажів номерів в готелі.

Таблиця 4.3 – Аналіз потреби в робочій силі

Продаж готельних номерів	Стандарт виконання роботи	Фактична потреба в персоналі	Середньоденна забезпеченість персоналом	Відхилення середньоденної забезпеченості від фактичної потреби в персоналі	Відхилення навантаження
1	2	3	4	5	6
		$\frac{\text{гр. 1}}{\text{гр. 2}}$		гр. 4 – гр. 3	$\text{гр. 5} \times \text{гр. 2}$
375	15	25	23	-2	-30
420	15	28	23	-5	-75
480	15	32	23	-9	-135
210	15	14	23	+9	+135
480	15	32	23	-9	-135
360	15	24	23	-1	-15
300	15	20	23	+3	+45

Графа 1 – щоденна оцінка продажів готельних номерів.

Графа 2 – стандарт виконання роботи.

Графа 3 – вимоги по людино-дням або попит на робочу силу (гр. 1 / гр. 2).

Графа 4 – чисельність персоналу з повною зайнятістю слід скорегувати з вказівкою їх фактичного щоденного навантаження в годинах. Наприклад, покоївка працює 5 днів, що становить 40 годин на тиждень; підприємство працює 7 днів на тиждень; якщо за штатним розкладом числиться 32 покоївки, щоденна забезпеченість робочою силою складе:

– загальне навантаження за повний тиждень $32 \times 40 = 1280$ год;

– загальне навантаження за робочий тиждень $1280 \times 5/7 = 914$ год;

– середньоденна забезпеченість покоївками $914/40 = 23$ чол.

Графа 5 – відхилення фактичної забезпеченості робочою силою (гр. 4) від потреби підприємства у персоналі (гр. 3) (брак – «-»; надлишок – «+»).

Графа 6 – гр. 5 \times гр. 2. Ця графа показує недостатнє або надмірне навантаження.

Результати розрахунків, наведених у табл. 4.3 свідчать про те, що на п'ять днів запрогнозована менша чисельність працівників, на два дні – більша. Прогноз чисельності працівників дозволяє заздалегідь скорегувати ситуацію.

Визначення оптимальної чисельності персоналу

Для визначення оптимальної чисельності персоналу з прийнятого діапазону (у даному випадку обираємо можливість прийняття на роботу від 28 до 36 покоївок) використовується прогноз продажів номерів.

Розрахунки для кожного інтервалу прийнятого діапазону (28–36) проводяться аналогічно з попередніми під час заповнення таблиці 4.4.

Найбільш доцільна чисельність персоналу за штатним розкладом визначається розрахунком загальної суми відхилень навантаження, яка має бути мінімальною за модулем, або прагнути до нуля. У цьому варіанті доцільною чисельністю покоївок є 35.

Таблиця 4.4 – Розрахунок загальної суми відхилень навантаження

Продаж готельних номерів	Чисельність персоналу за штатним розкладом								
	28	29	30	31	32	33	34	35	36
375	-75	-60	-52	-45	-30	-22	-15	-	+15
420	-120	-105	-97	-90	-75	-67	-60	-45	-30
480	-180	-165	-157	-150	-135	-127	-120	-105	-90
210	+90	+105	+112	+120	+135	+142	+150	+165	+180
480	-180	-165	-157	-150	-135	-127	-120	-105	-90
360	-60	-45	-37	-30	-15	-7	-	+15	+30
300	-	+ 15	+22	+30	+45	+52	+60	+75	+90
Загальна сума відхилень навантаження	-525	-420	-366	-315	-210	-156	-105	0	105

Варіанти завдань для студентів наведено у додатку Б.

Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт

1. Стратегічне планування людських ресурсів.
2. Роль кадрового планування в системі управління персоналом сучасного підприємства сфери гостинності.
3. Ефективність використання джерел залучення персоналу у підприємства гостинності та торгівлі.
4. Проблеми та можливості використання внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу.
5. Шляхи покриття потреб у персоналі.
6. Методи визначення необхідної чисельності працівників підприємства та ефективність їх використання у сучасних підприємствах гостинності та торгівлі.
7. Маркетинг персоналу як ефективний засіб забезпечення підприємства трудовими ресурсами.
8. Досвід планування потреб у персоналі у європейських фірмах.
9. Досвід планування потреб у персоналі у фірмах США.