

Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je nepřetržitě a systematické hledání souladu mezi vizí, cíly a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce na straně druhé. Sebelepší firemní strategie, pakliže není zabezpečena dostatečnými lidskými zdroji, je odsouzena k zániku či převzetí jinou konkurenční firmou.

Ačkoli nabídka na trhu práce převažuje nad poptávkou, nezřídka budeme v situaci, že těch nejdůležitějších pracovníků s patričným vzděláním a praxí se nedostává. Chceme-li takové situacím spíše předcházet, potřebujeme je předvídat. A to je prostor pro plánování lidských zdrojů. Pakliže již v takové situaci jsme, uplatní se spíše personální marketing.

Cíle plánování lidských zdrojů

Základním cílem personálního plánování je pokrytí firemních cílů a způsobů (strategií), které směřují k jejich dosažení lidskými zdroji:

1. v potřebném počtu;
2. s potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi,
3. s potřebnou praxí,
4. dostatečně motivované, participující a kooperativní (loajální),
5. připravené k odbornému rozvoji;
6. ve správný čas
7. na správných místech;
8. za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji (finanční, časové, technické, ale i další lidské)

Zjednodušeněji lze říci, že cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí.

Podmínky efektivního plánování lidských zdrojů

1. **Plánování lidských zdrojů jako nepřetržitý proces.** Personální plánování nemůže být kampaňovitě, např. prosincovou záležitostí.
2. **Plánování lidských zdrojů je systematický proces.** Systematičnost je zabezpečována především v návaznosti na celofiremní plán s definovanou vizí, cíli a strategií. Dále je zabezpečována dostatečným množstvím relevantních informací (analýza externího a interního trhu práce apod.).
3. **Plánování lidských zdrojů je součástí kompetence každého manažera,** shodně jako celé řízení lidských zdrojů. Není výlučnou záležitostí specialistů z oddělení HRM.

Zdroje personálního plánování

Za zdroje personálního plánování lze považovat relevantní informace, které mohou mít podobu "tvrdých" a "měkkých" dat, z nichž ty nejpodstatnější budou dále uvedeny. Za takový zdroj lze považovat i profesionalitu manažerů v této oblasti, postoje vrcholového managementu k celé problematice řízení lidských zdrojů, firemní kultura, celospolečenská atmosféra a očekávání apod.

"Tvrdá data" jsou především informací o tom, co se již stalo. Práce s nimi vychází z předpokladu, že z údajů o tom, co se stalo, lze poměrně dobře předvídat, co bude následovat. Bylo by jistě možno uvádět řadu příkladů, kdy tomu tak nebylo. Předpoklady na základě "tvrdých dat", které nejsou korigovány "měkkými daty" jsou velmi často chybné. "Měkká data" jsou spíše názory, úsudky.

Příkladem tvrdých dat v personalistice jsou např. míra či struktura fluktuace, nemocnost. Příkladem měkkých dat je například analýza motivačního klimatu, bez níž je velmi obtížné rozumět např. míře a struktuře fluktuace.

Z tvrdých dat je jen stěží možné vyvozovat validní závěry a návrhy změny. Vždy potřebujeme vhodnou kombinaci obou druhů dat. Metaforicky lze říci, že tvrdá data představují „kostru“ a měkká data jsou „svalovinou a dalšími měkkými tkáněmi“, která vytváří celkový vzhled.

Externí zdroje

Mezi externí zdroje personálního plánování patří především "tvrdá data", které může poskytnout celá řada profesionálních institucí.

Český statistický úřad a jeho krajské divize

Divize Českého statistického úřadu vydávají po jednotlivých krajích v pololetí Statistický bulletin. Ten obsahuje řadu položek, z nichž k oblasti personálního plánování se týká:

- Obyvatelstvo
- Zaměstnanost a mzdy
- Výběrové šetření pracovních sil
- Nezaměstnanost

Zveřejněné údaje umožňují mezikrajové srovnání. Taktéž mnohé údaje jsou rozpracovány na úroveň okresů.

Krajské divize rovněž vydávají za předchozí rok Regionální statistický obzor, který sleduje vybrané údaje v časové řadě. Zde lze najít stejné položky jako v pololetním Statistickém bulletinu - opět v mezikrajovém srovnání a údaje jsou rozpracovány na úroveň jednotlivých okresů kraje. Lze zde najít především:

- Průměrné procento pracovní neschopnosti celkem a v tom pro nemoc, pracovní úrazy a pro mimopracovní úrazy.
- Průměrné procento pracovní neschopnosti celkem na úrovni jednotlivých okresů.

Jednotlivé divize vydávají ještě celou řadu dalších publikací, které jsou cenově velmi přístupné a lze je využít při personálním plánování. Např. projekci obyvatelstva do roku 2020 po jednotlivých okresech.

Český statistický úřad jako centrální instituce předává veškeré podklady pro vydání Statistické ročenky České republiky. Samostatně vydává:

- **Ukazatele sociálního a hospodářského vývoje České republiky.** Tato publikace vychází čtvrtletně. Časové řady jsou roční od roku 1985 a čtvrtletní od roku 1991.
- **Zaměstnanost a nezaměstnanost v České republice.** Publikace obsahuje informace o trhu práce zjištěné podle mezinárodních definic a doporučení Mezinárodní organizace práce. Informace jsou podrobně strukturovány podle řady charakteristik.
- **Regionální portréty.** Obsahuje údaje o obyvatelstvu, zaměstnanosti, nezaměstnanosti, podnikatelské struktuře, školství, zdravotnictví, průmyslu, zemědělství a dopravě za jednotlivé regiony včetně stručného popisu historie a charakteristiky regionu.

Na Internetové adrese www.csu.cz lze najít četné informace. Např. zaměstnaní podle oboru vyučení, odvětví činnosti a klasifikace zaměstnání podle krajů, nejvyšší dosažené vzdělání nezaměstnaných, práce na dobu určitou a celá řada dalších souborů.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Úřady práce

Ministerstvo na Internetových stránkách (www.mpsv.cz) poskytuje informace o nezaměstnanosti a jejím vývoji. Každý 6. pracovní den v měsíci zveřejňuje míru nezaměstnanosti za uplynulý měsíc.

Úřady práce na Internetu poskytují strukturovanější informace. Ovšem ne všechny úřady práce mají vlastní webové stránky. V papírové podobě však vydávají poměrně aktuální informace a velmi dobře strukturované - *jak je patrné v příloze, kde jsou překopírovány materiály jednoho úřadu práce.*

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, jednotlivé školní úřady a jednotlivé školy mohou být zdrojem informací o struktuře studentů a absolventů. Tyto údaje jsou v papírové podobě, zatím nejsou přístupné na Internetu. Zde se však lze dovědět řadu dalších údajů a lze předpokládat, že tyto statistické informace budou v dohledné době přístupné (www.msmt.cz). Tyto informace z metodologických důvodů jsou a jistě budou

aktuálnější než údaje, které např. poskytuje Český statistický úřad.

Benchmarkingová šetření

Řada institucí (např. Trexima, PricewaterhouseCoopers) poskytuje řadu údajů z různých firem a v různé struktuře, které umožňují srovnání. Nejrozšířenější jsou šetření, které se týkají odměňování a personálních nákladů. Z údajů je pak zřejmé, jaký je obvyklý plat pro určitou profesi v dané lokaci, nebo kolik v průměru firma z oblasti IT vynakládá na vzdělávání v přepočtu na 1 zaměstnance.

Interní zdroje

Interními zdroji rozumíme “tvrdá” a “měkká” firemní data. Za “tvrdá” data lze považovat hospodářské výsledky, počet pracovníků různě dělených podle účasti na tvorbě příjmů a výdajů, produktivita práce, míra fluktuace apod. Soustředíme se spíše na “měkká” firemní data, které “dělají kostře postavu”.

Firemní strategie

Modelů firemní strategie je celá řada. Uvedeme si jeden, který má očividnou blízkost k plánování lidských zdrojů. Souvislosti se samy nabízejí.

Personální strategie

VZTAH FIREMNÍ KULTURY, BUSINESS STRATEGIE A PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ

V každém kvadrantu označte správné odpovědi (může jich být více nebo žádná).

expanze	<p>Upřednostňování objemu prodeje před mírou zisku. Dumpingové ceny, výhodné cenové balíčky. „Kultura ostrých hochů“</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ nízká fluktuace a nízké náklady s tím spojené ◦ vypracované personální plány na 3-5 let ◦ vysoká míra systematickosti v personálním plánování ◦ využívání benchmarkingu v personální oblasti 	<p>Firma udávající „tón“ v inovacích, jasně odlišitelná, nabízející výjimečnost. Maximalizace přidané hodnoty. „Kultura experimentů“</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ řešení ad hoc ◦ využívání benchmarkingu v personální oblasti ◦ propracovaný personální marketing (spolupráce se školami apod.) ◦ vytváření personálního plánu na základě experimentování ve stylu pokus a omyl
	<p>Standardní výrobky standardním zákazníkům. Osvědčené je dováděno k dokonalosti. Někdy jako mezidobí k „nadechnutí se“. „Kultura jízdy na jistotu“</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ neformalizované personální plánování ◦ nezaobírání se mírou fluktuace a náklady s tím spojenými ◦ využívání benchmarkingu v personální oblasti ◦ snižování personálních nákladů 	<p>Dominantní firma s image vysoké kvality a zejména tradice. „Kultura jízdy na jistotu“</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ propracovaný personální marketing ◦ pravidelné analýzy motivačního klimatu s odhady flukтуаčních tendencí ◦ vysoká míra systematickosti v personálním plánování ◦ využívání benchmarkingu v personální oblasti ◦ krátkodobé plánování
bezpečnost	nákladová strategie	strategie diferenciac

Varianty označené kurzívou jsou správné.

Je však třeba analyzovat nejen současné strategie, ale i předpoklady do budoucna, aby např. bylo možné předpovědět přirozený pokles podílu na trhu.

Personální audit

Personální audit je na pomezí mezi personální strategií a personálním plánováním. Personální audit může poskytnout řadu cenných informací, které lze využít při plánování lidských zdrojů. Obvykle obsahuje:

1. audit dodržování personální politiky a strategie, jejich funkčnost
2. audit provádění jednotlivých personálních činností
3. audit stability a fluktuace

4. audit využívání fondu pracovní doby (analýza přesčasů, prostojů, pracovní neschopnosti a důvodů nepřítomnosti)
5. audit horizontální a vertikální mobility
6. audit homogennosti a heterogennosti struktury pracovníků (index odlišnosti)
7. audit spokojenosti zaměstnanců (analýza motivačního klimatu, odhad flukтуаčních tendencí)
8. audit interpersonální komunikace
9. audit silných a slabých stránek jednotlivých pracovníků a jejich rozvoje

Analýza firemního mínění, firemní kultury, opinion survey apod.

Analýza motivačního klimatu je poněkud rozdílná od analýzy firemní kultury. Firemní kultura je spíše podobná trvalejšímu charakteru, postojům, zatímco motivační klima spíše odpovídá náladě, která je snadněji proměnlivá.

Analýza motivačního klimatu vychází z předpokladu, že změny lze spíše předvídat „u popelníku mezi kuřáky“ nebo „u kávy“, kde se vedou různé řeči, které odráží různé názory, nálady, preference, ale i postoje (např. k firmě, k vedení apod.) zatímco různá čísla, různé ekonomické údaje jsou zprávou až „poté“.

Na základě analýzy motivačního klimatu lze vyjádřit flukтуаční tendence, predikovat míru fluktuace a podle výsledků korigovat personální plánování.

Analýza motivačního klimatu, jindy nazvaná jako průzkum firemního mínění (opinion survey) bývá prováděna dvojím způsobem:

1. co nejvíce nestranně se snahou zjistit co nejvěrohodnější údaje, které odpovídají skutečnému stavu.
2. co nejvíc motivujícím způsobem se snahou získat co nejpříznivější údaje. Toto se například uplatňuje u IBM či dalších amerických firem a dění má charakter až volební kampaně. Pro respondenty se dělá „volební guláš a jinak jsou „masírovány“, aby hodnocení bylo co nejlepší. Podle výsledků je pak hodnocen a odměňován manažer n+1 (dotazníky jsou anonymní). Výsledky jsou pak prezentovány všem a mají motivující charakter, protože jsou poněkud lepší než je obecné očekávání. Nicméně proporce a trendy jsou méně zkruslené.

Fluktuace a odchody pracovníků

Zejména vyčíslení míry fluktuace, její struktury dle délky pracovního poměru a dle funkcí nám poskytne důležité údaje, které mají vztah ke kultuře firmy a k dalším personálním činnostem. Pochopitelně, že jsou důležitější trendy než daný stav. Ten je ovšem možno srovnávat s dalšími údaji zprostředkovanými Českým statistickým úřadem nebo poradenskými firmami, které mají v repertoáru benchmarking.

Fluktuace je obvykle definována jako rozvázání pracovního poměru za účelem navázání jiného pracovního poměru.

Odchody pracovníků se obvykle dělí podle toho, zda jsou z podnětu pracovníka nebo z podnětu zaměstnavatele:

I. Z podnětu pracovníka

1. Fluktuace

2. Přirozené odchody
 - a. věk
 - b. zdravotní důvody (úmrtí, invalidita)
3. Dočasné odchody
 - a. mateřská dovolená
 - b. vojenská služba
 - c. výkon veřejné funkce

II. Z podnětu zaměstnavatele

1. Nespokojenost s pracovními výsledky

2. Nespokojenost s kvalifikací
3. Nespokojenost s pracovní kázní
4. Zdravotní důvody
5. Organizační změny
 - a. rušení funkčního místa s přemístěním
 - b. optimalizace počtu pracovníků

Zcela jistě do výpočtu fluktuace nepatří přirozené či dočasné odchody a u odchodů z podnětu zaměstnavatele zdravotní důvody a organizační změny. Do fluktuace se nezapočítávají ani odchody, které jsou z podnětu zaměstnavatele prokazatelné podáním výpovědi. Mnohdy však nespokojenost s pracovními výsledky nebo pracovní kázní vyústí v odchod, rozvázání pracovního poměru „dohodou“, a to již zahrnujeme do výpočtu fluktuace.

Míra fluktuace

Klasický vzorec, který počítá s „průměrným počtem pracovníků přepočtených na celý pracovní úvazek“, kteří jsou na „HPP“ či „VPP“, musí doznat změn, neboť se mění charakter pracovních vztahů, trhu práce apod.

V současnosti je řada typů firem (projektové firmy, reklamní agentury, poradenské firmy apod.), které spolupracují s externisty. Počet kmenových zaměstnanců je poměrně malý a počet externistů je několikanásobný. Tam, kde hranice mezi firmou a okolím je velmi pružná, je třeba jiného vzorce, který lze vypočítat míru fluktuace.

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Počet rozvázání pracovního poměru či ukončení spolupráce za kalendářní rok}}{\text{Průměrný počet (spolu)pracovníků, v kalendářním roce}} \times 100$$

Průměrná míra fluktuace v ČR činí 15%.

Struktura fluktuace dle délky pracovního poměru či jiné formy spolupráce

Obvyklým je způsobem na tři délky:

- a. do 3 měsíců od nástupu (obvyklá zkušební doba). Odchod v tuto dobu jde na vrub nevhodného výběru.
- b. od 3 měsíců do 12 měsíců (obvykle fáze adaptace). Odchod v tuto dobu jde na vrub nevhodného výběru a na nedostatečnou adaptaci.
- c. od 12 měsíců (fáze plného začlenění do firmy). Odchod v této fázi jde především na vrub problémů ve firemní kultuře.

Strukturu fluktuace dle délky pracovního poměru vypočítáváme pro každou časovou délku zvlášť:

$$\text{Struktura fluktuace} = \frac{\text{Počet rozvázání pracovního poměru či ukončení spolupráce v daném časovém úseku}}{\text{Počet všech pracovníků a spolupracovníků do daného data}} \times 100$$

(0-3; 0-12; 12-...)

Výhodou vyjádření struktury fluktuace podle délky pracovního vztahu je poměrně snadný výpočet, který lze bez jakýchkoliv přepočtů vypočítat v jakýkoliv okamžik. Například 10.9. vím nebo zjistím, kolik pracovníků či spolupracujících ukončilo pracovní poměr či spolupráci od počátku roku do 3. měsíců, do 12 měsíců a po 12 měsících.

Struktura fluktuace podle funkce

Lze předpokládat, že fluktuace v jedné firmě bude různá u top managementu a jiná u obchodních zástupců. U obchodních zástupců s rychloobrátkovým zbožím, které je méně sofistikované, bude obvyklou fluktuace mezi 30 - 50%, tedy „životnost“ takového obchodníka je 2 - 3 roky. Mnohdy není ani cílem tuto fluktuaci snížit. Jistě

20% fluktuace na pozicích manažerů 1. linie (mistři) nebo top manažerů by byla závažnou. I u obchodníků s maloobrátkovými a sofistikovanými produkty by fluktuace nad 25% byla příliš vysokou.

Stabilita

Míra stability se obvykle počítá podle vzorce:

$$\frac{\text{počet zaměstnanců v délce trvání pracovního poměru u firmy alespoň 1 rok}}{\text{počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem}} \times 100$$

Druhý vzorec vypadá složitěji, ale více odráží pohyb „ven a dovnitř“:

$$100 - \frac{\text{Průměrný počet nově příchozích a odchozích v kalendářním roce}}{\text{Průměrný počet (přepočtený na celý úvazek) pracovníků ve stejném období}} \times 100$$

Horizontální a vertikální mobilita

Analýza horizontální a vertikální mobility bývá obvykle součástí personálního auditu. Na základě dosavadního pohybu pracovníků mezi jednotlivými pracovišti firmy (horizontální mobilita) a v hierarchii (vertikální mobilita) se odhaduje horizontální a vertikální pohyb v dalším období). Odráží pohyb „uvnitř“ firmy.

Nemocnost

Kromě fluktuace může být směrodatná pro pochopení „nálady“ i míra nemocnosti. Z údajů ČSÚ sice vyplývá, že procento pracovní neschopnosti klesá, ale zároveň stoupá počet dní pracovní neschopnosti. Byť jsou uváděny kalendářní dny, jedná se o neuvěřitelných 26 dní za 1 rok v České republice (rok 1998). Ačkoliv nemocenská není hrazena z firemních prostředků, jedná se o velké zatížení, neboť v době nepřítomnosti nemocného pracovníka jej musí někdo zastupovat.

Není žádným tajemstvím, že ve firmách, kde existují bariéry typu „my“ a „oni“ přesahuje míra pracovní neschopnosti 7% hranici (průměr za ČR v roce 1998 je 5,8%). Pakliže míra nemocnosti ve firmě přesahuje danou hranici 7%, je třeba tento fakt náležitě analyzovat a hledat cesty řešení. Obecně platí, že nemocnost nad 7% není výrazem horšího zdravotního stavu pracovníků firmy, ale spíše souvisí s motivačním, firemním klimatem.

V některých firmách přijímají opatření za účelem snížení nemocnosti - např. nabízí určité příplatky za měsíc odpracovaný bez pracovní neschopnosti. Jinde vedou pohovory s častěji nemocnými, zda nepotřebují nějakou pomoc, zajištění zvláštní zdravotní péče. To může být pro pracovníka upozorněním, že je v tomto sledován. Existuje celá řada přístupů k nemocnosti, které z velké části vycházejí z firemní kultury.

Postup plánování lidských zdrojů

Nepřetržitý proces plánování lidských zdroj probíhá ve třech etapách:

1. Monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů
2. Vyhodnocení a předpověď
3. Návrh opatření, průběžná realizace a kontrola

Na tomto postupu není nic neobvyklého, má obdobnou strukturu jako je struktura řešení problému. Bylo by jistě možné vymyslet podrobnější schéma.

Monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů

V rámci monitoringu se provádí šetření údajů, které poskytují vnější a vnitřní zdroje plánování, jak byly uvedeny v předchozím. Je třeba předem stanovit, které údaje budou systematicky sledovány, aby mohly být podchyceny změny.

Do monitoringu krom jiného patří monitoring trhu práce nebo sledování výše a struktury personálních nákladů, která je dána těmito položkami:

1. Mzdové náklady
 - mzdy
 - sociální pojištění
 - zdravotní pojištění
 - daně
2. Náklady na personální plánování, vyhledávání a získávání pracovníků
3. Náklady na rozvoj
4. Sociální a stabilizační program
5. Náklady spojené s odchodem pracovníků
 - odstupné
 - ztráty z nepřítomnosti kvalifikovaného pracovníka
 - zácvik nového pracovníka
6. Bezpečnost práce
7. Náklady na vedení personální agendy

Vyhodnocení a předpověď

Z údajů, které byly systematicky získány, je třeba provést vyhodnocení změn, trendů a na jejich základě konstatovat v daném časovém horizontu (3 měsíce, 6 měsíců, 1 rok, 3 roky) provést předpověď, která se týká některé z oblastí personálního plánování.

Návrh opatření, průběžná realizace a kontrola

Celý postup je završen nejen konstatováním změny, její interpretací (“co to znamená”), předpovědí dalšího vývoje (“co lze očekávat”) v určitých časových úsecích, ale především návrhem opatření po jednotlivých krocích (“co s tím je třeba dělat”) a kontrolou průběhu (“podle čeho poznáme, že to ovlivňujeme správným směrem”).

Oblasti plánování lidských zdrojů

Personální plánování lze členit do tří oblastí:

1. plánování potřeby pracovníků;
2. plánování pokrytí potřeby pracovníků (personální marketing);
3. plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje (vzdělávání).

Plánování potřeby pracovníků je odhad poptávky, zatímco plánování pokrytí této potřeby je odhad nabídky na interním a externím trhu práce. Zatímco předvídaní poptávky a nabídky na trhu práce je spíše reakcí, plánování osobního a profesionálního růstu je proaktivnější.

Plánování potřeby pracovníků

Na základě vyhodnocení všech dostupných, resp. relevantních interních zdrojů personálního plánování lze provést plánování potřeby pracovníků. Jde vlastně o plánování pracovních míst.

Krátkodobé plány

Krátkodobé plánování je obvykle na jedné straně vymezeno dobou 2 měsíců, na straně druhé 1 rokem. Pakliže je třeba řešit obsazení určité pracovní funkce v době kratší než dva měsíce, nejde již o plánování a koncepční práci, ale o "hašení požáru".

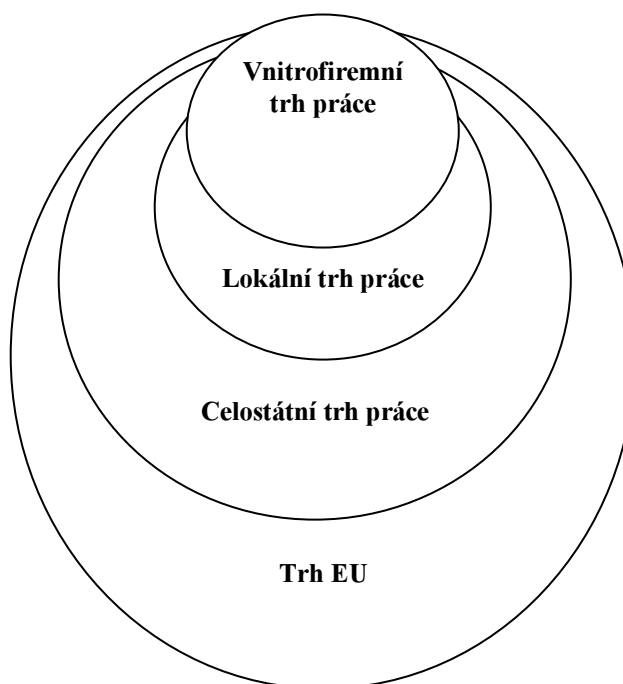
Dlouhodobé plány

Ačkoliv je velmi obtížné předvídat na dobu delší než 1 rok makroekonomické ukazatele (inflace, míra nezaměstnanosti, recese či konjunktura apod.) či technologický rozvoj, které významnou měrou poznamenávají firemní plánování lidských zdrojů, lze naopak poměrně dobře předvídat externí personální zdroje. Velmi přesně můžeme předpovědět, kolik za bude 3 roky vyučených v určitém oboru, kolik bude za 5 let absolventů národohospodářské fakulty VŠE apod. Snadněji tedy předvídáme nabídku pracovních sil oproti poptávce po určité pracovní síle. Proto dlouhodobé plánování potřeby pracovníků bude spíše využívat složitějších, komplexnějších metod předvídaní, resp. jejich kombinací.

Personální marketing

Plánování lidských zdrojů nemůže jen konstatovat potřebu určitých pracovníků v daném čase ("koho co" a "kdy"), ale musí odpovědět na tři otázky "kde je najdeme?", "kdo je bude hledat?" a "jak?".

Do personálního marketingu tedy patří monitorování trhu práce („kde je najdeme“)



Lokální trh práce je dán možností každodenního dojíždění. Celostátní trh práce, stejně jako trh práce v EU a za jejími hranicemi, představuje stěhování se za práci.

Plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje (vzdělávání)

Projekty vzdělávání patří k těm neaktivnějším metodám formování pracovní síly ve firmě. Jedná se o výchovu a vzdělávání, které vedou ke kvalifikaci "domácích". Uplatňují se, pokud není pravděpodobné, že bude možno získat v dané době snadno a levně srovnatelné pracovníky z externích zdrojů. Obvykle firmy investují do vzdělání svých lidí, když není možno někoho výhodněji "koupit"¹.

¹ Západoevropské firmy do vzdělávání svých zaměstnanců obvykle investují 4 až 5% mzdových nákladů. V České republice domácí firmy investují v průměru 2,5% mzdových nákladů.

Rozšířenou strategií získávání pracovníků z vnějších zdrojů, v návaznosti na vlastní vzdělávání, je na jedné straně orientace na méně kvalifikované a tím pádem snadněji a levněji získatelné, na straně druhé na špičkové odborníky, u nichž je nejisté sázet na vlastní “líheň”, “inkubátor”.

Rozvojové a kariérové plány

Rozvoj a kariéra mohou být projektovány třemi směry:

- a. postup v hierarchii;
- b. prohlubování odbornosti;
- c. získávání dalších odborností.

Na základě systematicky prováděného hodnocení či personálního auditu lze stanovit, který typ kariérové dráhy je pro daného pracovníka nejvhodnější.

Plány nástupnictví, náhrad, zastupitelnosti

V těchto plánech dostává konkrétní podobu užitečná zásada “každý je nahraditelný”. Aby se tato zásada stala nikoli proklamací, ale realitou, musí navazovat na řadu jiných aktivit řízení lidských zdrojů - především hodnocení a vzdělávání.

Klíčovní pracovníci

Klíčovní pracovníci se někdy nazývají “zlatým fondem”, je jim věnována zvláštní péče. Někteří manažeři neradi vytvářejí privilegovanou vrstvu pracovníků, která může mít demotivující vliv na ostatní. Pakliže je ustanovena kategorie klíčových pracovníků, je třeba dbát, aby z ní nebyla uzavřená sekta. Klíčového pracovníka lze definovat jako průnik mimořádných osobních a profesních kvalit na klíčovém funkčním místě, jehož neobsazení viditelně narušuje chod firmy a úkoly nelze snadno delegovat. Je přirozenou snahou většiny firem, aby klíčových míst a tím pádem klíčových pracovníků bylo co nejméně dle zásady “každý je nahraditelný”.

Metody plánování lidských zdrojů

K efektivnímu plánování lidských zdrojů lze použít různých metod, které můžeme rozčlenit, poněkud nepřesně, na metody intuitivní a kvantitativní. Metody intuitivní jsou rychlejší, operativnější, jedná se o “měkké” metody plánování, zatímco kvantitativní metody vyžadují delší přípravu, která spočívá ve shromažďování potřebných dat.

Intuitivní metody

Každé kvalitní intuitivní rozhodnutí předpokládá důvěrnou znalost oboru, směrů jeho rozvoje apod. Nejde o “střílení od pasu”. Proto intuitivní metody jsou pro skutečné odborníky, kteří se “pohybují v oboru”.

Odborné předpovědi

Jedná se o předpovědi jednotlivých odborníků. Expert na základě svého posouzení předpovídá potřebu určitých pracovníků určité kvalifikace, praxe a osobních kvalit. Takto např. řada expertů předvídá manažera budoucnosti jakožto člověka zralého se širokým rozhledem, který bude ve věku globalizace překonávat izolaci mezi řadou do hloubky propracovaných oborů, které obtížně hledají inspiraci za svými hranicemi. V menších firmách, kde není tolik prostoru pro filozofické výlety, bývá hlavním předpovídajícím expertem jejich ředitel či majitel.

Metody skupinového rozhodování (brainstorming)

Čím více lze předpokládat nejistot a nejasností, které mohou ovlivnit kvalitu předpovědi, tím spíše se uplatňují skupinové metody předpovědi. Nejrozšířenější je všeobecně známá metoda brainstormingu, kterou lze snadno modifikovat pro potřeby předpovědi. Zatímco názory jednoho odborníka spíše tendují k “vyslovení jedné pravdy”, skupinové metody povětšinou poskytují plastičtější pohled v různých alternativách.

Metoda Delphi či tzv. kaskádová metoda

Tato metoda je jistým zkřížením metod předchozích. Jednotliví experti jsou vyzváni, aby formulovali svou předpověď. Tito jsou pak seznámeni se všemi odpověďmi a znovu vyzváni, aby předložili novou předpověď. Postupně tak dochází k přibližování předpovědi, které nejsou příklonem odpovědi jednoho experta, často je formulována předpověď, kterou nebylo možno vystopovat v 1. kole. Ke konsensu běžně dochází v 5. kole.

Kvantitativní metody

Tyto metody předpovědi používají matematického, statistického metodologického zázemí nebo mají blízko k teorii chaosu. Pro svou složitost na první pohled jsou méně využívány.

Metoda extrapolování

Metoda extrapolace vychází z předpokladu, že na základě minulých tendencí lze předpovědět projevy v budoucnosti. Tento předpoklad může být v řadě případů ošidný, protože přehlídá variabilitu prostředí nebo preferencí. Jestliže ve třech po sobě jdoucích měřeních lze zaznamenat nárůst preferencí nějaké politické strany, nelze samo sebou předvídat, že bude tato tendence pokračovat stejným tempem. Stejně tak nelze z výkonu dálkaře, který v roce 1995 dosáhl nejvyššího osobního výkonu 7,05 m, o rok později 7,35 m a v roce 1997 jen 7,30 m, že v roce 1998 "ulétne" na vzdálenost 7,92 m.

Metoda indexování

Je vhodná např. ve firmách, které přirozeně jsou ovlivňovány sezónností. Třeba stavební firmy mají jinou potřebu pracovníků v sezóně (od jara do podzimu), zatímco v zimě je jejich potřeba výrazně nižší. Index je možné vztáhnout k objemu zakázek.

Počítačové analýzy

Počítačové analýzy např. umožňují srovnání s vývojem jiných firem, které se ocitly v podobné situaci. Pracují se známými daty, z nichž popisují to, co se již stalo a předpokládají podobný průběh za přibližných podmínek. Drobná změna ve výchozích předpokladech má při počítačové analýze dopad drobné změny ve výsledku, resp. drobné změny se sčítají, zatímco u počítačového modelování mohou být výsledně změny podstatně dramatičtější.

Počítačové modelování

V současnosti existuje řada počítačových programů, které umožňují modelování otevřených systémů. Na rozdíl od počítačových analýz konstruují varianty nové reality. Modelují ji. Řada těchto modelů vychází z teoretického zázemí teorie chaosu. Lze předpokládat rozvoj v užívání těchto metod, protože v současné době přestává být problémem shromáždění potřebných dat.

Analýza a hodnocení funkčního místa

Analýza a hodnocení funkčního místa těsně souvisí s plánováním lidských zdrojů. Metod analýzy a hodnocení funkčního místa je celá řada. Představíme si několik postupů a způsobů, které mohou sloužit k zamyšlení.

Screening práce

Velmi rychlou metodou analýzy práce je screening, který se zabývá především situačních podmínek práce. Patří mezi univerzální metody, byť opomíjí manuální práce. Screening může předcházet důkladnějšímu assessmentu. Ten však nemusí následovat, screening má dostatečnou „kapacitu“ poskytnout informace, které jsou nezbytné pro přípravu výběrového řízení.

Screening má grafickou podobu, v níž jsou uváděny různé polární kategorie, které však nejsou vyhodnocovány způsobem „buď - anebo“. Jak je z příkladu zřejmé, jednotlivé protikladné kategorie mohou být vyjádřeny zároveň a v maximální intenzitě.

Příklad: Screening práce operátorů

Název funkčního místa: OPERÁTOR

Stručný popis práce (činností a cílů): Přepisovat do elektronické podoby jednotlivé smlouvy, resp. kontrolovat správnost jejich vyplnění, pomocí speciálního software vyhodnotit rizikovitost a rozhodnout, zda smlouva bude potvrzena či zamítnuta. Telefonovat s prodejny a informovat je o rozhodnutí. Přijímat dotazy z prodejen a od zákazníků. Vyhodnocováno je množství zkontrolovaných smluv, počet chyb, počet telefonátů, jejich délka.

Datum popisu: 30.4.1998

ČINNOST					
Z FIRMY VEN			DOVNITŘ FIRMY		
ŘIDÍ			VYKONÁVA		

TOK PENĚZ					
Z FIRMY (spotřeba, např. nákup)			DO FIRMY (tvorba, např. prodej)		

TÝMOVÉ PROSTŘEDÍ					
NESDÍLENÉ JISTOTY			SDÍLENÉ NEJISTOTY		

ÚKOLY					
KRÁTKODOBĚ (operativní)			DLOUHODOBĚ (koncepční)		
DETAILNĚ DEFINOVANÉ			RÁMCOVĚ DEFINOVANÉ		
JEDNODUCHÉ			SLOŽITĚ		
ZNÁMÉ			NOVÉ		
VYŽADUJÍ STABILNÍ TEMPO PRÁCE			VYŽADUJÍ PROMĚNLIVÉ TEMPO PRÁCE		
JSOU PLNĚNY POD TLAKEM (čas, úkol, výsledek apod.)			NEJSOU STRESOVÉ		
MORÁLNĚ IRELEVANTNÍ			MORÁLNĚ IMPERATIVNÍ		

HODNOCENÍ – OBLASTI MĚŘENÍ					
KVANTITA			KVALITA		
ZISK			NÁKLADY		

HODNOTY VYTVÁŘÍ					
VE STYKU S DRUHÝMI LIDMI			SAMOSTATNĚ		

INFORMACE					
PRODUKUJE			REPRODUKUJE		

Poznámky:

Assessment funkčního místa

Assessment, zhodnocení funkčního místa je pokusem o integraci některých výše uvedených přístupů. Je pracnější než screening, byť i ten lze učinit součástí assessmentu, například namísto funkční analýzy. Assessment funkčního místa najde uplatnění při popisu práce, která obsahuje řadu opakujících se procesů.

V části D, která mapuje psychologické nároky práce, lze najít inspiraci klasickým profesiogramem. Zároveň tato část umožňuje srovnání s psychologickým zhodnocením uchazeče, které lze krom jiného vyjádřit v obdobné grafické podobě.

ASSESSMENT FUNKČNÍHO MÍSTA

Název funkčního místa	<i>obchodní zástupce pro region</i>
------------------------------	---

A. POPIS FUNKČNÍHO MÍSTA (PRACOVNÍ NÁPLŇ)

Popis funkčního místa je jedním ze základních prvků řízení. Určuje účel a povinnosti, které se vážou k určité pracovní funkci, stanovuje kritéria hodnocení výkonu. Protože jsou definovány i vstupy (tedy vše co je nezbytné k podání očekávaného výkonu) a místo v hierarchii (funkce nadřízeného a funkce podřízených), popis pracovního místa umožňuje kvalitnější organizaci práce. Nezbytnou součástí pracovní smlouvy je ujednání, na jaký druh práce se smlouva sjednává a popis pracovního místa (pracovní náplň) toto doplňuje.

	<i>Beletristickým způsobem:</i>
Popis práce (co se vykonává a za jakým účelem)	
Měřitelné výstupy I. (podle jakých ukazatelů se pozná, že bylo dosaženo účelu funkčního místa)	
kvantita	<i>třeba počet obchodních schůzek(nemust být uvedeno číslo, které je proměnlivé, jde o kritérium)</i>
kvalita	<i>je měřena třeba tím, že se sleduje % stálých zákazníků, kolik tito dělají % obratu</i>
efektivita	<i>sledují se náklady : obrat</i>
produktivita	<i>sleduje se obrat</i>
Aby dosáhl těchto výstupů, musí plnit tyto povinnosti a úkoly	
denní	

periodické	
nepravidelné	
Do funkce schvaluje (název fce)	
Bezprostřední nadřízený (název fce)	
Další s právem úkolovat (názy fci)	
Přímí podřízení (název fce)	
Vstupy a podmínky (co vše má k dispozici, kdo zabezpečuje, přiděluje)	
lidi (s kým funkčně spolupracuje; jen názvy fci, ne podřízení, ne nadřízení)	interní
	externí
materiál a vybavení	
informace a metody	
prostředí	

B. KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY

Jaké vzdělání je nezbytné?	
Jaká praxe je nezbytná?	
Jaké minimální profesionální znalosti a dovednosti jsou nezbytné pro výkon funkce? Jaké jsou optimální? (předznamenání projektu adaptačního procesu a rozvojového plánu)	
při nástupu	
po adaptaci (zapracování)	
optimální	

C. PROFIL ČINNOSTÍ (FUNKČNÍ ANALÝZA)

Při práci je třeba buď komunikovat s lidmi (tváří v tvář nebo on-line „po drátě“), pracovat s informacemi nebo manipulovat s věcmi. Je třeba zásadně rozlišovat mezi tím co má být uděláno (výsledek) a tím, co se proto dělá (činnost). Např. cílem řidiče MHD je vozit cestující, ale při analýze činností popisujeme, že řídí a kontroluje autobus.

Podle legendy udělejte v daném poličku křížek (v podobě tužka-papír) nebo použijte stínování 100% (v elektronické podobě):

1-2 při práci je tato činnost nevýznamná či málo významná

3-4 při práci je tato činnost druhořadá

5-6 při práci je tato činnost potřebná

7-8 při práci je tato činnost zvýšeně důležitá

9-10 při práci je tato činnost jednoznačně prioritní

Komunikace s lidmi											
Poskytuje rady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Poskytuje rady
Jedná a vyjednává s lidmi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jedná a vyjednává s lidmi
Systematicky školí, učí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Systematicky školí, učí
Ukoluje a kontroluje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ukoluje a kontroluje
Podněcuje (zájem, přání, úsilí)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Podněcuje (zájem, přání, úsilí)
Sděluje, předává	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sděluje, předává
Řídí se pokyny	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Řídí se pokyny
Navazuje kontakty	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Navazuje kontakty
Obsluhuje, pečuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Obsluhuje, pečuje
Kooperuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kooperuje
Práce s informacemi											
Kombinuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kombinuje
Koordinuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Koordinuje
Analyzuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Analyzuje
Získává, eviduje a shromažďuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Získává, eviduje a shromažďuje
Porovnává a třídí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Porovnává a třídí
Kontroluje, koriguje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kontroluje, koriguje
Vytváří nové informace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vytváří nové informace
Vyčísľuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vyčísľuje
Zveřejňuje, zprostředkuje, šíří	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zveřejňuje, zprostředkuje, šíří
Rozmnožuje (opisuje)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rozmnožuje (opisuje)
Práce s věcmi											
Kompletuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kompletuje
Seřizuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Seřizuje
Opravuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Opravuje
Řídí, ovládá a kontroluje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Řídí, ovládá a kontroluje
Provozuje, obsluhuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Provozuje, obsluhuje
Manipuluje (mechanicky přemísťuje)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Manipuluje (mechanicky přemísťuje)
Ošetřuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ošetřuje
Vkládá, dávkuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vkládá, dávkuje
Nosí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nosí
Jiná těžká fyzická práce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jiná těžká fyzická práce

D. PSYCHOLOGICKÉ NÁROKY PRÁCE

(Označte **minimální požadavky**, nikoli ideální s profilem samých nej-nej, zde „1“. Hodnoty 5 a 6 představují průměr.)

Vitální kapacita a temperament											
<i>AKČNOST, VITALITA</i>											
Práce vyžaduje mimořádnou akčnost, nadbytek energie, „šňavy“ bez konce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce je naprosto energicky nenáročná, vůbec nezáleží na kapacitě sil
Motivace											
<i>NASMĚROVÁNÍ SE, CÍLESMĚRNOST</i>											
Práce vyžaduje člověka, který je schopen sám sebe motivovat, usměrňovat tak, aby vydal ze sebe to nejlepší („hlad“ po úspěchu, uplatnění se nebo naplnění se)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pro zdárný pracovní výkon není potřeba vnitřní hnací síla, vnitřní motor, postačuje motivace zvenčí, např. platem, hrozbou ztráty místa apod.
Adaptace a vůle											
<i>PSYCHICKÁ ODOLNOST VŮČI STRESU</i>											
Pro práci je typická napjatá atmosféra (časový tlak, úkolová práce, napětí mezi lidmi); práci mohou vykonávat jen mimořádně odolní lidé, kteří se dokáží nad to vše povznést, aniž jakkoli utrpí jejich výkon, spíše naopak	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce není úkolová, při práci nevzniká časový tlak, ani žádné napětí; mohou se uplatnit i lidé s nízkou odolností (frustrační tolerancí)
<i>VOLNÍ ÚSILÍ, VYTRVALOST</i>											
Při práci je třeba enormního úsilí po celou dobu pracovního výkonu, je třeba „buldočí povaha“, snáživost a houževnatost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nejsou zvláštní požadavky na úsilí a vytrvalost při pracovním výkonu a na jeho vyrovnanost
<i>SEBEKONTROLA A SEBEŘÍZENÍ</i>											
Práce vyžaduje neustálou kontrolu dosahovaných výsledků a korekci úsilí a jeho nasměrování	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pro výkon práce postačuje kontrola zvenčí, na sebekontrolu, sebekázeň a sebeřízení nejsou zvláštní požadavky
<i>FLEXIBILITA</i>											
Práce klade vysoké nároky na rychlé a kvalitní pochopení měnící se situace, práce je podnětově bohatá a proměnlivá	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce probíhá v podmínkách, které jsou stabilní a proto nevyžadují reakci na změnu
Výkonnostní předpoklady a schopnosti											
<i>KONCENTRACE POZORNOSTI</i>											
Práce vyžaduje velké soustředění pozornosti, je nezbytné naplno a vytrvale se věnovat každému úkolu, žádná chyba nesmí uniknout, není přípustná	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Na kvalitě pozornosti nezáleží
<i>PAMĚŤ</i>											
Práce klade mimořádné požadavky na kapacitu paměti, předpokládá zapamatování si množství jednotlivých údajů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce neklade žádné požadavky na paměť
<i>ANALYTICNOST A KRITICNOST MYŠLENÍ</i>											
Práce vyžaduje myšlení od celku k detailu, myšlení, které je přitom nezávislé na zkušenosti a je přísně objektivní, kritické	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce neklade zvláštních nároků na nezávislé, kritické myšlení, které směřuje do hloubky problému
<i>KONCEPČNOST MYŠLENÍ</i>											
Práce vyžaduje logické myšlení, pochopení podstaty věci, souvislosti, schopnost systematicky promyšlet důsledky, vztahy mezi částmi a celky, schopnost přesně zjednodušovat složité, „vidět za roh“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce neklade zvláštní nároky na systematickост a koncepčnost myšlení, uplatní se i lidé, kteří nijak nevyvíkají chápáním vztahů mezi částmi celku a mezi celky
<i>ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI</i>											
Je potřeba jasně, s jistotou a úplností analyzovat komplikované pracovní procesy, pochopit jejich podstatu, správně je uspořádat, stanovit priority	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pracovní procesy se nemění, priority a postup práce jsou jasně dané
<i>KREATIVITA</i>											
Práce stojí na nápadech, originálním a tvořivém myšlení, které je schopno se vydat za „hranice“ zadání	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce je rutinní a nevyžaduje vlastní nápady
Interpersonální vlastnosti											
<i>DOVEDNOST NAVÁZAT KONTAKT</i>											
Práce vyžaduje živý kontakt s druhými, získání jejich pozornosti, zájmu a sympatií	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Při práci není důležité navázání kontaktu, získání pozornosti nebo sympatií

ZNALOST LIDÍ, EMPATIE											
Práce vyžaduje jednoznačné pochopení druhých, jejich předností, slabých míst a rezerv, přesnou identifikaci jejich potřeb a přání, přizpůsobení se různým povahám	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Znalost lidí, vcítění se do nich, odhad jejich potřeb a přání není při práci třeba
DOVEDNOST PREZENTACE, VYJÁDŘENÍ SE											
Pro práci je nezbytná bohatá slovní zásoba, používání velmi výstižných formulací, které jsou každému srozumitelné	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce neklade nijaké nároky na dovednost prezentace ani na dovednost vyjadřování
DOVEDNOST KOOPERACE											
Při práci je nesmírně důležitá dovednost spolupráce, dovednost ve vytváření produktivních vztahů uvnitř pracovní skupiny, tj. vztahů vzájemné důvěry a respektu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce je natolik samostatná, že neklade nijaké nároky na spolupráci s druhými lidmi
DOVEDNOST VEDENÍ LIDÍ, JEJICH MOTIVOVÁNÍ, BUDOVÁNÍ TÝMU											
Práce vyžaduje vůdčí dovednosti, dovednost druhé nabudit, nasměrovat, vést ke společným cílům, řešit případné konflikty	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pro zdárný výkon práce není třeba mít vůdčí schopnosti
Vlastnosti osobnosti, charakter a sebepojetí											
ZRALOST OSOBNOSTI											
Práce vyžaduje plně zralou osobnost, která je pro druhé čitelná a předpověditelná, má stálý charakter, je schopna nadhledu, zná své silné a slabé stránky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce nevyžaduje zralou, integrovanou osobnost
MORÁLNÍ VLASTNOSTI											
Práce vyžaduje pevný charakter, schopnost upřednostnit skupinové zájmy nad zájmy vlastními	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Výkon práce je nezávislý na charakterových, morálních vlastnostech
CHARISMA											
Práce vyžaduje charismatickou, přesvědčivou osobnost, osobní kouzlo, „přišel, přišla Pan(i) Někdo“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Výkon práce je nezávislý na charismatu, práci může zdárně vykonávat fádni osobnost

Jistě by bylo možno popis práce činit stále podrobnější, ale nedomnívám se, že je to nezbytné. Vždy je třeba vážit časovou náročnost popisu, jeho přínos (nejen pro výběrové řízení) a trvanlivost, tedy vyhodnocení, za jak dlouho takový popis neodpovídá realitě.

Metoda hodnocení náročnosti manažerské práce

Krom univerzálních metod analýzy práce se uplatňují dílčí metody, které jsou orientovány na určitou část pracovníků. Vhodným přístupem ke zjišťování náročnosti práce u manažerů je metoda, která zahrnuje 9 podstatných faktorů, které ovlivňují náročnost práce. Tato metoda slouží ke stanovení optimálního počtu bezprostředních podřízených.

9 faktorů, které ovlivňují náročnost manažerské práce:

1. Stupeň podobnosti či rozdílnosti práce podřízených.
2. Geografická vzdálenost podřízených (v jedné místnosti, v různých městech apod.).
3. Složitost práce podřízených.
4. Nezbytná míra kontroly.
5. Nezbytná míra koordinace mezi podřízenými.
6. Pracnost plánování práce podřízených.
7. Zastupitelnost manažera.
8. Počet bezprostředních podřízených
9. Počet úrovní řízení

Tabulka č.: Vyhodnocení náročnosti práce manažera

	1	2	3	4	5
podobnost funkcí podřízených	totožná	velmi podobná, všechny funkce jsou si „příbuzné“	podobná, klíčové funkce jsou si „příbuzné“	2-3 klíčové funkce jsou odlišné a nezastupitelné	4 a více klíčových funkcí jsou si odlišné a nezastupitelné
vzdálenost mezi podřízenými	v jedné místnosti	v jedné budově	v různých budovách v jedné firemní lokaci	v různých místnostech či budovách rozptýlených po městě	v různých městech
složitost práce klíčových podřízených	jednoduchá operace, která se opakuje	složitější operace, které se opakují, nebo jednoduché operace s neurčitým výskytem	složitější operace s nižší m výskytem pravidelnosti	složitější operace jen v určitých sekvencích algoritmicovatelné	složitá a nealgoritmicovatelná práce klíčových podřízených
míra kontroly nebo koučování podřízených	minimální kontrola nebo koučování	občasná kontrola nebo koučování	periodická kontrola nebo koučování	častá systematická kontrola nebo koučování	stálá kontrola nebo koučování
míra koordinace podřízených	minimum vzájemných kontaktů mezi podřízenými, každý si plní své úkoly	občas v práci dochází k návaznostem a kontaktu, ke splnění úkolu je třeba situační spolupráce	k návaznosti práce dochází vždy, je jedno- až dvousměrná, spolupráce je nezbytná	návaznost práce je vícesměrná a vyžaduje precizní koordinaci	nutno pracovat ve stálé vzájemné součinnosti a sdílení
pracnost plánování	úkolování s krátkodobým horizontem podle přesných pokynů	úkolování podle rámcových pokynů	z daných dlouhodobých plánů rozpracování krátkodobých, operativních plánů	rozpracování rámcově daných dlouhodobých plánů a zadání jejich rozpracování do operativních úkolů	tvorba dlouhodobých plánů, koordinace dlouhodobých a krátkodobých
míra zastupitelnosti, asistence	praktický výkon funkce může ihned převzít zástupce, aniž se to nějak projeví na chodu (za předpokladu, že úkoly zástupce lze předat dál)	praktický výkon funkce lze ihned delegovat na několik podřízených, aniž se to nějak projeví na chodu (opět za předpokladu přerozdělení kompetencí)	praktický výkon funkce mohou dočasně (vlastní povinnosti zůstávají) převzít členové kolektivního orgánu, např. top management a činit stabilizační a prorůstová opatření	praktický výkon funkce může ihned, ale dočasně převzít zástupce a udržovat tzv. technologické minimum; není nikoho, kdo by ihned činil stabilizační a prorůstová opatření	praktický výkon funkce nelze ihned plnohodnotně pokrýt ze stávajících zdrojů a hrozí kolaps
počet bezprostředních podřízených	1 až 2	3 až 4	5 až 6	7 až 8	více než 9
počet úrovní řízení	1 ve funkcionální struktuře	1 v divizionální struktuře	2 úrovně řízení ve funkcionální či divizionální struktuře nebo 1 „úroveň“ řízení v maticové struktuře	3 úrovně řízení ve funkcionální či divizionální struktuře nebo 2 „úrovně“ řízení v maticové struktuře	4 úrovně řízení ve funkcionální či divizionální struktuře nebo 3 „úrovně“ řízení v maticové struktuře
<i>součet</i>					
celkový součet (max.45)					

Tabulka: Optimalizace počtu bezprostředních podřízených podle zatížení

Zatížení v bodech	Doporučený počet podřízených
40 a více	5-6
37-39	5-7
34-36	6-8
31-33	7-9
28-30	8-10
25-27	9-11
22-24	10-14