

JE FLUKTUACE ZAMĚŠTNANCŮ CESTOU DO SLEPÉ ULÍČKY NEBO NAOPAK CESTOU ZMĚNY, KTERÁ POVEDE K RŮSTU A PROSPERITĚ FIRMY?

V praxi to funguje tak, že se většina zaměstnavatelů snaží co nejvíce snížit fluktuaci zaměstnanců. Je to pochopitelné, neboť ztráta spolehlivého zaměstnance znamená ztrátu jeho znalostního know-how a také jeho přidané hodnoty pro firmu, pokud je ve společnosti alespoň tři roky. To je totiž doba, kdy firma do zaměstnance nejvíce investuje. A to ještě nemluvíme o nákladech na nové výběrové řízení a proces adaptace nového nástupce. O problémech s fluktuací zaměstnanců je spousta studií a doporučení a firmy s ní mají problém, pokud se na problém nepodívají z **jiné perspektivy a jiným pohledem**.

Fluktuace – hrozba či nový stimul?

- Je fluktuace skutečně rizikovým faktorem firem?
- Jak lze fluktuaci udržet na optimální hodnotě?
- Fluktuace versus loajalita?
- Co je fluktuace? Jaká je její zdravá míra?

To jsou otázky, kterými se stěžejně zabýváme v naší praxi. Fluktuace jako taková je míra měřitelné hodnoty vyjadřující frekvenci odchodu zaměstnanců z firmy a lze jí jednoduše vypočítat. Je to ale jen matematická veličina, která neřeší fluktuaci jako takovou. Dokážeme rozpoznat, kdy je fluktuace zdravá a vede ke zvýšení výkonu firmy a její stabilizaci. To ve výsledku vede ke zdravé a agilní společnosti.

Ano, **fluktuace může být vlastně výhodou**, pokud ji firmy dokážou řídit a využít jako hybný prvek progresu firmy.

Jsou pracovní pozice, kde bude míra fluktuace vždy vyšší vzhledem k náročnosti pozice (call centra, některé obchodní segmenty, služby apod.). Obecně studie uvádí, že optimální míra fluktuace je 5 – 7 %, je možné takovou optimální hodnotu udržet, když se firmy se potýkají i s 60% fluktuací? Kde je tedy chyba a jaká je zdravá míra fluktuace – míra, které se není třeba obávat? **Fluktuační míra od 10 do 15 %** je s ohledem na současné trendy rizikového chování lidí 21 století **v normě**. Vždy záleží i na velikosti firmy a jejím zaměření.

Poznááte obvyklé argumenty HR oddělení?



- Vynaložili jsme mnoho úsilí na získání vhodných zaměstnanců pro naši společnost a poslední věc, kterou si přejeme je, aby odešli.
- Stabilitu zaměstnanců podporujeme vzděláváním, účinnými benefity, kariérim postupem a přesto je fluktuace vysoká.
- Nábor je drahý a časově náročný proces a adaptace zaměstnance stojí další peníze.
- Čím déle udržíme zaměstnance, tím lépe.
- Zaměřujeme se na zjišťování spokojenosti a motivace, kdy vynakládáme další a další prostředky a fluktuace stejně neklesá, a když tak jen přechodně, či minimálně. V čem tedy vězí problém?

Jak dosáhnout a udržet zdravou míru fluktuace?

Není to složitý úkol; pomoci vám může zaměřit se na:

1. **sledování příčin odchodů zaměstnanců** ze společnosti, kterých může být hned několik. Například se jedná o sezónní fluktuaci, špatnou komunikaci a firemní klima, strach z odpovědnosti, platové podmínky, nepřiměřené nároky na výkon verus odměna. Všem se dá účinně předcházet, ale snad nejhorší je pro firmu hromadný odchod. Nicméně pokud se fluktuací koncepčně zabýváte, můžete ji účinně přecházet;
2. **změnit systém nábora** zaměstnanců – nehledat výkonné a loajální, ale vhodné na pracovní pozici;
3. **zaměřit se na pozice stávajících zaměstnanců** – neplýtvat benefity, ale zjišťovat jak jim pozice sedí, jak se na ní hodí, zda ve firmě není vhodnější pozice s ohledem na jejich potenciál. Taková pozice, která jim sedne a bude je bavit.

Benefity – cesta ke zdravé fluktuaci?

Firmy vynakládají na snižování fluktuace a prevenci poměrně vysoké prostředky i co se týče oblasti benefitů, což by ani nemusely. Bonusy jsou mnohdy přehnaně vysoké (zejména u manažerských pozic) a ztrácí v podstatě svůj význam, tím, že jsou lidé přesyceni benefity, přestože jejich záměrem je motivovat zaměstnance k vyšším výkonům, stabilitě a loajalitě. Loajalita ale není v současné době až tak trendy, navíc je třeba rozlišovat mezi „loajální“ (nezbavitelným) a loajálním (budovatelem) v pravém slova smyslu. Zdravá míra loajality je mezi 55 – 60 % a rozhodně není nad 80 %, jak by si firmy přály.

Obecně dlouhodobými trendy benefitů ve firmách je dovolená nad rámec, penzijní pojištění, příspěvky na stravování, zdravotní péče nebo služební vozy. To však nemusí na každého platit, proto je dobré měřit hladinu a preference benefitů ve firmě pro každého jednotlivce i za firmu jako celek.

Na příkladu náhodně vybraných 1000 manažerů (mužů i žen) uvádíme, co je nejvíce motivuje:

Nejvíce motivuje	Nejméně motivuje
62 % v oblasti firemních benefitů <ul style="list-style-type: none"> • péče o zaměstnance, vzdělávací a rozvojové benefity, finanční a hmotné benefity 	49,5 % v oblasti firemních benefitů <ul style="list-style-type: none"> • volnočasové benefity a příspěvky
64 % z oblasti motivace <ul style="list-style-type: none"> • profesní růst a rozvoj, aktivita, seberealizace, nezávislost, chuť se vzdělávat, materiální odměny apod. 	do 42 % z oblasti motivace <ul style="list-style-type: none"> • stabilita, jistota a zázemí, práce pod vedením, úcta a satisfakce, pochvala a pochopení (nehmotný stimul), rutina, odpovědnost za práci
63,5 % v oblasti odměn <ul style="list-style-type: none"> • fixní složka odměny 	52 % v oblasti odměn <ul style="list-style-type: none"> • variabilní složka odměny

Z uvedeného jasně vyplývá, že je velmi důležité **měřit vnitřní postoje a potřeby zaměstnanců**, nikoliv se jen spoléhat na dotazy, co by je mohlo motivovat, nebo se jen držet obecných trendů publikujících mnohdy i jiný záměr (lobby) než je udržitelnost zaměstnance ve firmě. Co by mohlo, nemá obecnou platnost. Měření však ano.

Chtějte znát, co je hybnou silou vnitřních postojů vašich zaměstnanců, jaké jsou jejich skutečné motivátory a jaké benefity či odměny je činí spokojenými. Podívejte se na několik čísel – reálně měřených dat u manažerů nejrůznějších oborů činnosti.

To je jedna z efektivních metod – cest, jak udržet fluktuaci na zdravé úrovni. **Tou druhou, účinnější cestou je**

Spokojenost s pracovní pozicí – nejlepší cesta k nízké míře fluktuace

Zaměřit se na systém nábory a stávající zaměstnance nejen z hlediska benefitů a motivace, ale **z hlediska spokojenosti s pracovní pozicí**. Je to jednoduché a velmi účinné. Firmy se zaměřují pouze na výkon, který diagnostikují mnoha způsoby a dávají mu až 90% váhu. **Jenže výkon sám o sobě vůbec firmě nedává relevantní informace o tom, zda a jak dlouho si schopného, klíčového jedince ve firmě udrží.**

Kvalitní výkon vůbec není zárukou loajality, či nízké míry fluktuace jedince. Konec konců ani kreativní benefity nejsou pro nového, či stávajícího zaměstnance tím stěžejním, proč ve firmě zůstat a podávat trvale dobrý výkon. **Tím klíčem je jednoznačně vhodnost a spokojenost jedince na pracovní pozici, kterou ve firmě vykonává, nikoliv jeho spokojenost s benefity případně kamarády.**

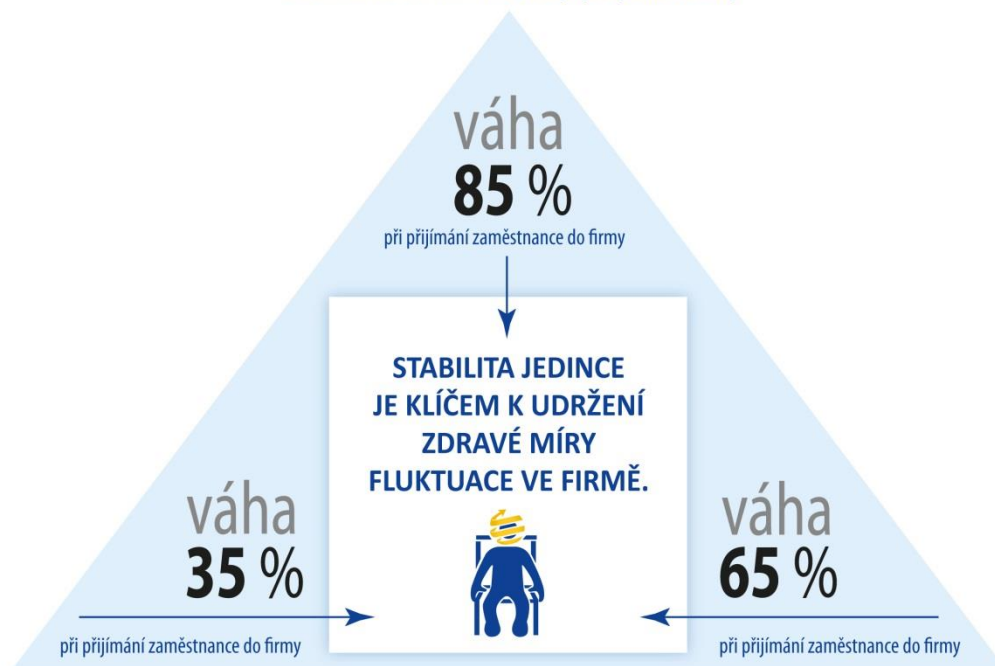
Jak ukazuje níže uvedený obrázek – váha na měření vhodnosti pracovní pozice je 85 % (ukazuje a měří perspektivu zaměstnance ve firmě). Váha na výkon ukazuje 35 % a na rizikové chování 65 %. **Proč?** Výkon nemusíte u jedince stimulovat; pokud vykovává pozici, která ho baví a má ji rád, je výkonný i nad rámec pracovní doby. Rizikové chování nemusíte eliminovat, pokud kandidáta předem znáte, nemusíte mít obavy, protože víte, na čem jste. **Ale přístup k práci a chuť pracovat ničím nepodpoříte**, pokud neznáte vhodnost jedince na konkrétní pracovní pozici. Proto je potřeba maximálně věnovat pozornost na hledání kandidáta kompatibilního s výkonem pozice (nikoliv podle toho, co má uvedeno v CV a prezentuje na pohovoru) již v náborovém procesu. Z dvacetileté praxe v tomto oboru, kdy kandidáty dlouhodobě sledujeme, víme, že jedinci se **75% vhodností na pozice jsou spolehliví** a mají předpoklad vydržet ve firmě cca tři roky, jedinci s **85% vhodností jsou kvalitní** a mají tendenci vydržet ve společnosti okolo čtyř až sedmi let. Jedinci s vyšší vhodností na pozici se stávají tzv. páteří společnosti, jsou to budovatelé a „srdcaři“. Svoji práci milují, je to jejich koníček, jsou loajální vůči profesi i firmě, zapálení pro věc, angažovaní a progresivní.

Takové zaměstnance přeci chcete, nebo ne?

Pokud ano, můžete se na nás obrátit: **Eva Urbanová, WORKtest®; ed@worktest.cz.**

Kompetenční model pozice
MĚŘENÍ VHODNOSTI NA POZICI

Budete vědět, jak přesně kandidát „sedne“ do vaší firmy, zda splní vaše očekávání a firemní cíle, **zda je pro pozici vhodný.**



Kompetenční model výkonu
MĚŘENÍ VÝKONU

Zjistíte, jak bude kandidát angažovaný a výkonný na pozici, **jak pro Vás bude pracovat.**

Kompetenční model rizika
MĚŘENÍ RIZIKOVÉHO CHOVÁNÍ

Poznáte, jaké má kandidát brzdy výkonu, v čem je rizikový a **zda se na něho můžete spolehnout.**



MEDAILONEK – EVA URBANOVÁ

Má dvacet let praxe v oboru inženýringu lidských zdrojů (ILZ) a je autorkou unikátního on-line psychodiagnostického softwarového programu WORKtest[®]. Tento program efektivně spojuje pracovní psychodiagnostiku a komplexní služby v HR v oblasti měření potenciálu osobnosti pro firemní praxi a management lidských zdrojů.