



## Fluktuace versus prosperita firmy

Většina zaměstnavatelů se 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.

Je fluktuace skutečně rizikovým faktorem firem? Jak lze fluktuaci udržet na optimální hodnotě? Jaká je její zdravá míra? Fluktuace je míra měřitelné hodnoty vyjadřující frekvenci odchodu zaměstnanců z firmy a lze ji jednoduše vypočítat. Je to ale jen matematická veličina, která neřeší fluktuaci jako takovou.

Ta může být vlastně výhodou, pokud ji společnosti dokážou řídit a využít jako hybný prvek progresu firmy. Obecně studie uvádí, že její optimální míra je 5–7%. Je ale možné optimální hodnotu udržet, když se firmy potýkají i s 60% fluktuací?

Důležité je zaměřit se na sledování příčin odchodů zaměstnanců ze společnosti. Všemmu se dá účinně předcházet. Můžete změnit systém nábory zaměstnanců – nehledat výkonné a loajální, ale vhodné na pracovní pozici nebo se zaměřit na pozice stávajících zaměstnanců – neplýtvat benefity, ale zjišťovat, jak jim pozice sedí, jak se na ni hodí, zda ve firmě není vhodnější pozice s ohledem na jejich potenciál.

### Cesta k vysněnému cíli

Nejúčinnější cestou je zaměřit se na systém nábory a stávající zaměstnance z hlediska spokojenosti s pracovní pozicí. 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. Koneckonců 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 v pracovní pozici, kterou ve firmě vykonává. Jak ukazuje 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 hledání kandidáta kompatibilního s výkonem pozice už v náborovém procesu. ●

# Staff turnover versus company prosperity

Most employers try to limit staff turnover as much as possible. This is understandable, as losing a reliable employee also means the loss of his or her know-how and added value for the company if he or she has been at the company for at least three years. That's the period when a company invests most into an employee. Not to mention the cost of a fresh selection process and bringing the new employee on board.

Is staff turnover really a risk factor for companies? How can staff turnover be maintained at an optimal level? What is a health level? Staff turnover is a set of measurable values illustrating how often employees leave a company - these can be easily calculated. But this is only a mathematical quantity that does not solve the question of turnover as such.

This can actually be a good thing if a company can manage it and utilize it to drive the company forward. General studies have shown that an optimal level is between 5% and 7%. But is it possible to achieve an optimal level when a company is encountering 60% turnover?

It's important to focus on the reasons employees are leaving a company. Any situation can be prevented effectively. You can change the system you use to take on employees, not looking for efficient and loyal people, but for individuals suitable for the position. Or you could focus on existing employees, not lavishing perks on them but ascertaining how they feel in the job, how suitable they are, and whether there might be a more suitable position at the company taking into consideration their personal potential.

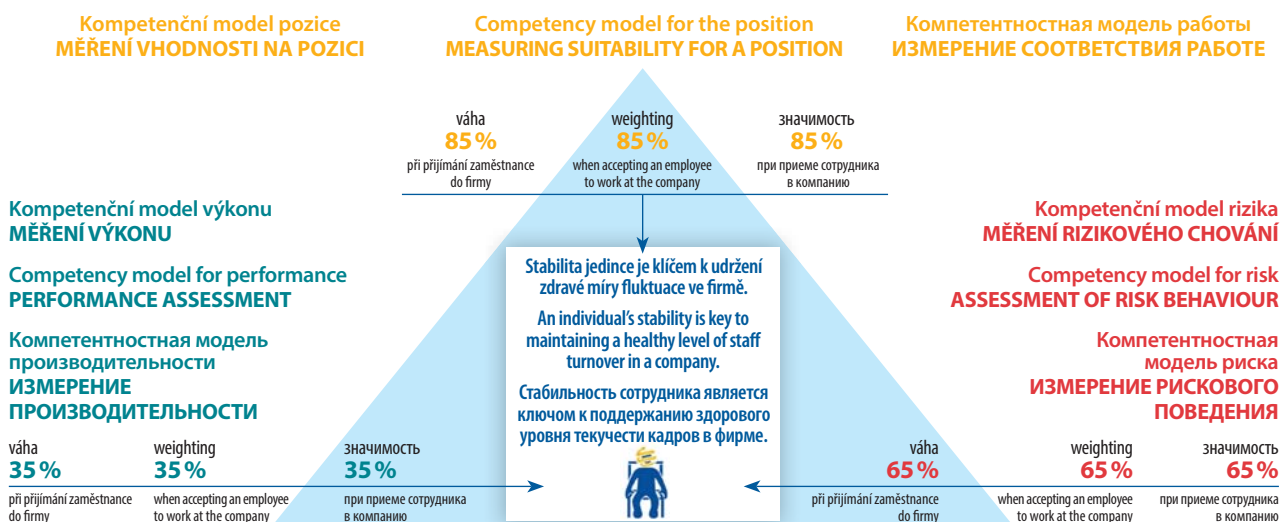
## The road to success

The most effective way is to focus on the system you use to take on employees, and on existing workers looking at job satisfaction in

particular. Companies focus just on efficiency which they measure in many ways, putting 90% weighting on this. But performance itself doesn't give the company relevant information about whether and how long a skilled, key individual will last there.

Good performance is no guarantee of loyalty, or a low level of turnover. After all, perks aren't the key reason for new or existing employees for staying in a company and putting in a good performance long-term. The key is definitely suitability and the individual's job satisfaction in the position he or she holds in the company.

As the graph shows – the weight given to measuring suitability of an individual for a position is 85% (this illustrates and quantifies the perspectives of an employee in a company). Weight given to performance is 35% and to risk behaviour 65%. Why is this? You don't have to stimulate performance when an individual does a job he or she enjoys and likes – they will even put in good performance outside of working hours. You don't have to eliminate risk behaviour if you already know the candidate – you need have no fear as you know where you stand. But you won't be supporting the individual's approach to, and appetite for, work if you don't know the suitability of an individual for a certain position. For this reason it's necessary to focus maximum attention on looking for compatible candidates during the selection process. ●



# Текучесть кадров или процветание фирмы

Большинство работодателей делают все возможное, чтобы уменьшить текучесть кадров. Это понятно, ведь потеря надежного сотрудника означает потерю его знаний и опыта, а также его добавленной стоимости для фирмы, если он проработал в ней хотя бы три года. Поскольку это время, когда компания больше всего инвестирует в сотрудника. И это еще не говоря о расходах на новые собеседования и процесс адаптации преемника.

На самом ли деле текучесть кадров является фактором риска для фирм? Как сохранить оптимальное значение текучести кадров? Каков ее здоровый уровень? Текучесть кадров – это измеряемое значение, которое выражает частоту ухода сотрудников из компании, и его легко можно вычислить. Но это только математическая величина, которая не решает саму текучесть кадров. «Текучка» может быть преимуществом, если компании смогут ее регулировать и использовать как движущую силу прогресса фирмы. Как правило, исследования показывают, что ее оптимальное значение, если фирмы сталкиваются и с 60 % текучестью кадров? Важно сосредоточиться на мониторинге причин ухода сотрудников из компании. Все можно эффективно предотвратить. Можно изменить систему подбора сотрудников – не искать исполнительных и лояльных, а соответствующих работе, или ориентироваться на нынешних сотрудников – не расточать поощрения, а определять, соответствует ли работа человеку, соответствует ли он ей, а может в фирме есть более подходящая должность с учетом его потенциала.

## Путь к желанной цели

Самый эффективный способ – это ориентироваться на систему подбора кадров и нынешних сотрудников с точки зрения удовлетворенности выполняемой работой. Фирмы ориентируются только на производительность, которую

диагностируют многими способами, и дают ей до 90% значимости. Но сама по себе производительность вообще не дает фирме важной информации о том, сможет ли она удержать у себя способного ключевого сотрудника и как долго.

Качественная работа вообще не является гарантией лояльности или низкого уровня текучести кадров. В конце концов, даже креативные поощрения не являются для нового или нынешнего сотрудника решающим фактором в решении остаться в фирме и сохранять хорошую производительность. Этим ключом однозначно является соответствие и удовлетворенность человека работой, которую он выполняет в фирме.

Как показано на рисунке – значимость измерения соответствия работе – 85 % (показывает и измеряет перспективу сотрудника в фирме). Значимость производительности показывает 35 %, а рискованного поведения 65 %. Почему? Производительность не нужно стимулировать у сотрудника, если он выполняет работу, которая ему интересна и нравится, он не теряет производительность и вне рабочего времени. Рискованное поведение не надо устранять, если вы заранее знаете кандидата, вам не надо беспокоиться, потому что вы владеете ситуацией. Но подход к работе и желание работать нельзя ничем поддержать, не зная соответствие человека конкретной работе. Поэтому необходимо уделять особое внимание поиску кандидата, подходящего для выполнения работы уже в процессе подбора. ◦

## Mgr. Eva Urbanová

má dvacet let praxe v oboru inženýringu lidských zdrojů (ILZ) a je autorkou unikátního online 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.

has 20 years of experience in human resources management and is the author of on-line psychodiagnostic software WORKtest®. This is a programme that combines psychodiagnostics and comprehensive HR services, when assessing the potential of individuals to work in companies, and human resources management.

двадцать лет работает в сфере инжиниринга человеческих ресурсов (ИЧР) и является автором уникального онлайн психодиагностического приложения WORKtest®. Эта программа эффективно совмещает психодиагностику работы и комплексные услуги в HR в области измерения потенциала личности для корпоративной практики и управления персоналом.

e-mail: ed@worktest.cz, www.worktest.cz



**WORKtest**<sup>®</sup>  
klíč k výkonu