

Problém zvaný FLUKTUACE



Potíže s fluktuací zaměstnanců v segmentu hotelnictví jsou stále velkým tématem. Jaké jsou důvody fluktuace, proč odcházejí kvalitní zaměstnanci? Zeptali jsme se **Petry Sudlíkové**, Recruitment Consultant z personální Agentury Dream Job s. r. o.

S fluktuací má problémy řada hotelů. Jaké jsou její nejčastější důvody?

Ano, zvyšující se míra fluktuace trápí obecně většinu hotelů, ale neřekla bych, že výrazně více, než je tomu u jiných oblastí služeb, především u řadových pozic. Co se týká důvodů, hlavním je určitě aktuální nejnižší míra nezaměstnanosti



v historii a také vliv nastupující Generace „Y“, která už tvoří důležitou skupinu na pracovním trhu. Další důvodů

může být mnoho, ale jsou už více individuální: celková atraktivita a obecné vnímání značky a zaměstnavatele, neadekvátní výše finančního ohodnocení s ohledem na náročnost směnného provozu, velké množství

přesčasů atd. Přestože je cestovní ruch stále na vzestupu, neplatí to bohužel o zájmu o obor a kariéru v hotelnictví.

Co způsobuje odchod kvalitních zaměstnanců?

Specifikovat příčiny obecně není možné, například u zaměstnanců s nejnižším příjmem může být rozhodující i jen o několik procent vyšší mzda, u manažerských pozic už jsou nabídky opravdu zvažovány a peníze obvykle nebývají tou hlavní motivací k odchodu. Spíše jde o hledání nového cíle anebo celková vnitřní nespokojenost, může přijít také

fáze „vyhoření“. U mladších lidí je to o hledání „sebe sama“. Zkoušejí a hledají, co by je bavilo a naplňovalo. Oproti předchozím generacím mají zcela jiné priority – chtějí získávat zkušenosti, cestovat, být flexibilní, nebojí se jít do rizik, a především jim práce nesmí zasahovat do osobního života.

Jak tedy fluktuaci snížit, nebo jí předejít? Je možné ji ovlivnit?

Určitě je možné snažit se ji ovlivňovat veškerými dostupnými prostředky. Každý manažer, který má stabilitu týmu na starost, musí věnovat personálním otázkám větší pozornost. HR procesy bylo nutné nasměrovat novým směrem, nejen u nábory. Je třeba pracovat s potenciálem každého zaměstnance, mít reálné požadavky a představu o hlavních potřebách týmu, podporovat pozitivní vnímání společnosti, vnímat samostatnost a aktivitu, vzdělávat a v neposlední řadě naslouchat interním problémům. Stále platí, že nejhůře bývá z pohledu zaměstnance hodnoceno nefér jednání, například nedodržování smluvních podmínek popřípadě extrémní pracovní vytížení, špatná komunikace na pracovišti nebo nemožnost dalšího rozvoje.

Faktem je, že fluktuace se nevyhýbá ani společnostem, které své zaměstnance skvěle

platí. Výše platu asi nebude tím hlavním důvodem k fluktuaci?

Máte pravdu, jak už bylo zmíněno v předchozích odpovědích, výše platu jen sama o sobě nebývá tím hlavním důvodem.

Je situace týkající se fluktuace stejná i v restauracích?

Tady bych se bohužel nebála tvrdit, že je ještě horší. Průměrné finanční ohodnocení lidí v gastronomii je velmi vzdáleno oficiálním statistikám a patří mezi dlouhodobě nejhůře placené obory. Mám dojem, že práce v obsluze už snad ani není mladými lidmi vnímána jako zaměstnání, ale spíš jako brigáda nebo něco, co mohou dělat, než si najdou něco lepšího. Kuchyně zase trápí naprostý nedostatek mladých kuchařů. I přes mediální „šílensství“ kolem kuchařských show, se situace příliš nemění, řemeslo prostě příliš netáhne. Realita této práce se od mediálního obrazu a vnímání této práce velmi liší.

Je fluktuace typická více pro nějakou konkrétní skupinu zaměstnanců?

Jsou to především mladí lidé na začátku kariéry, zaměstnanci na řadových a nejhůře placených místech, jako jsou servis, pomocné síly, kuchaři, asistentky. Housekeeping nejmenuji, tam už se prakticky výhradně setkáváme s agenturními

zaměstnanci. Další skupinou jsou „kariéristé“, kterým sice nechybí dravost a sebevědomí, ale jejich ambice neodpovídají jejich aktuálním možnostem.

Souvisí spolu fluktuace a motivace?

Samozřejmě. Pozitivně motivovaní zaměstnanci, kteří budou chodit do práce rádi a uvidí zájem, slušný přístup a uplatnění do budoucna, nejen že odvedou kvalitnější práci, ale také nebudou mít potřebu utíkat jinam.

Dá se již při přijímacím pohovoru poznat člověk, který má sklony k fluktuaci?

Častá změna zaměstnání je samozřejmě poznat hned z CV kandidáta a je myslím zřejmé, že pokud v jednom roce projdete pět společností anebo opakovaně zcela měníte obor, není to ideální. Při osobním pohovoru se dá vysvětlit mnohé a určitě jde i o adekvátní důvody, ale k pohovoru už proto mnohdy ani nedojde. Co dalšího se dá odhadnout při osobním setkání? To je už věcí know-how konkrétního personalisty nebo recruitera.

U hostů hotelu se dělá průzkum spokojenosti, měl by se provádět i mezi zaměstnanci?

Průzkum spokojenosti hostů je pro hotely





klíčový a bylo by určitě ideální, pokud by stejně tak záleželo i na průzkumu interním. Určitě se to děje u velkých mezinárodních společností, tam je to standard, nicméně u menších hotelů a podniků tomu tak spíše není, ať už proto, že o to majitelé nemají zájem, anebo to ani není, vzhledem k velikosti nebo hierarchii, reálné.

Přestože fluktuace je negativní jev, může mít i nějaké pozitivní dopady?

Minimální nezaměstnanost, která je jednou z hlavních příčin, je určitě pozitivní pro naši ekonomiku a nikdo z nás by asi nechtěl řešit opačný problém, přestože by to znamenalo méně starostí s fluktuací. Společnosti přehodnocují svůj

přístup, postupně se zvyšují mzdy a díky nárůstu poptávky po benefitech a jiných motivačních nástrojích, vznikly nové firmy, které se na tento obor specializují atd.

Jakou vypovídací hodnotu má výstupní pohovor se zaměstnanci? Na co se zaměřit především?

Je to určitě podstatný výstup, který může mnohé objasnit a může být velmi dobrým pracovním nástrojem pro HR. Existuje řada forem a mnohé dotazníky jsou dnes velmi snadno dostupné, nicméně otázky je určitě dobré formulovat ve vztahu ke konkrétním potřebám a plánům společnosti. Sestavení dotazníku je jedna věc, ale z reálného pohledu – pokud bude člověk odcházet ze závažných důvodů anebo ne úplně v dobrém, nedá se předpokládat, že bude ochotně něco vyplňovat... Osobní forma jednání, krátký nevyjatý rozhovor mezi čtyřma očima s odpovědným manažerem, mi připadá vhodnější. ●

Manažer, který má stabilitu týmu na starost, musí věnovat personálním otázkám větší pozornost

