

PŘÍLOHY

VÝROKY ÚČASTNÍKŮ – DOSLOVNÝ PŘEPIS

1) Hodnoty, normy a jednání jedince vs. hodnoty, normy a jednání firmy

„Když jsem přišel tady, můj pocit byl, že tady každý umí tu svoji kuličku toho svýho ***** (vynechán silně expresivní výraz), nemyslím tím nic zlého, ale že si ji drží jako ten hovnivál a valí si to svoje, nikoho k tomu nepustí. Já jsem přišel z prostředí, kde jsme věděli, že tu kuličku máme fakt malou, to sebevědomí tam fakt nebylo. Bylo to z toho, že ten výzkum byl fakt dlouhodobej, my jsme nikdy neviděli na konec. Věděli jsme, co zkoumáme, ale že to nedozkoumáme, že až nějaký generace po nás. Tím jsme tak nějak pocitově byli hloupi. **Měli jsme pokoru, to je přesnej výraz, zatímco tady v té firmě je s pokorou minimum lidí.**“

„Změnilo se vedení a asi v tuto chvíli ho řídí člověk, **kterýho si neváží.** Podřizovat se něčemu, čemu nevěří. Mám pocit, že tu **ten člověk taky není rád.**“

„Byl to **šok, měli jiný hodnoty.** Myslím si, že hlavní hodnotou byly peníze, pak prestiž a pak teprve ty znalosti.“

Hrálo tam i roli, že mě hodně chtěli do toho útvaru a dávali mi to hodně najevo, předtím i když jsem byl tam. **To mi dělalo radost, že mě berou, oceňují.** Že se na mě nedívali skrz prsty, když jdu z výzkumňáku, že mě **brali takovýho, jaký jsem, a využili toho.** Určitě jsem se ta za tu dobu tady změnil, ale **vevnitř jsem to furt já.**

„**Má jiný tempo, hodnoty a priority, a ten člověk se s tím těžko smiřuje a nemá odvalu ani možnost to měnit. Musí odejít, jinak se zblázní, to je pomalu vařená žába, v takovém rozporu nejde žít. Tenhle člověk tu přežívá**“

„Když jsem se stal šéfem, to byla pro mě role... kterou jsem neuměl. To byla opravdu **role.**“

„Může se stát, že **do tohohle kolektivu prostě někdo vůbec nepasuje, a když mu to dávají všichni najevo tak to není dobrý ani pro něj ani pro firmu.**“

„Jen jeden z podřízených byl trochu problematickej a **nepracoval, jak jsem chtěl, ale bylo**

obtížný ho vyměnit, protože znal dobře danou agendu.“

„Když musím dělat něco, s čím se neztotožňuji, tak **prožívám velký odpor**. Já už si ve svém věku taky říkám, a co, když to neudělám já, udělá to někdo jinej, je to maličkost, v zásadě o nic nejde, **ale cejtím to**.

2) Hodnoty, normy a jednání skupiny vs. hodnoty, normy a jednání firmy

*Trochu mi to vadí, ale je to pro mě pochopitelný. Důležitý je **porozumět těm hodnotám a aspoň částečně se s nima umět ztotožnit nebo brát je**. Pokud to nejsou hodnoty, který jdou vysloveně proti těm mejm, tak **s tím umím žít**. Pokud je ten člověk hajzl nebo v mých očích, tak se mi s ním pracuje špatně a já pak se mu vyhýbám, nechci se jím pošpinit.*

*V druhý divizi byl ale šéf, strašně chytřej člověk, **ten mě naučil hodně**, to bylo zajímavý, snažil jsem se **být s lidma odtud co nejvíc v kontaktu**. V naší divizi se pracovalo úplně jinak, **lidi měli úplně jiný přístup práci**. Tam nebyla žádná motivace.*

„**My to dodržujeme, co slíbíme**, ale je to za cenu těch nocí, náš tým je v tomhle hodně... je to špatně. My to tak ale cejtíme, nikdo nás nenutí. Jsme takový z osobnosti, **zbytek firmy tak nefunguje a my jsme nespokojeni**, že tak nefungují a vždycky se musíme nějak verbálně dorovnávat, že my nejsme standardní.“

„Lidi, kteří touží, aby věci fungovaly, tak se toho nedočkaj a **odejdou**. Určitý lidi by potřebovali, aby nebylo tolik těch kultur. Ve chvíli, kdy **potřebují prosadit něco celofiremně napříč**, tak jim nestačí ta jedna jejich kultura, kterou žijou dolů. Musí být tak trochu **chameleóni**, aby uspěli, a některý lidi už to může otrávit. **Nechtěj se přetvařovat**.“

„Samozřejmě zůstávaly útvary i v tom tradičním pojetí a **s těma jsme docela bojovali**. A ony **nám to vracely**, že využívaly maximálních možných procesních prostředků, který byly. Tam kde my jsme věděli, že máme až 14 dní, jsme to udělali za 1 den a oni za těch 14. **Nechávaly nás v tom tak hezky vydusit, ale nás tím spojoval společný nepřítel**.“

*„Viděla jsem tam trošku i střet dvou kultur i management byl půl na půl. Francouzi byli chaotičtější, takoví víc ležérní, je to subjektivní, ale moc neuznávali ty Český kolegy, byli takoví nacionalističtí. Mluvili špatnou angličtinou. Švýcaři - i když já jsem spíš pracovala pro ty Francouze, tak tihle byli takový přesní, korektní, spíš takový trochu německý charakter. **Fungovalo jim to tak, že se rozdělili.** 😊“*

3) Firemní kultura reálná vs. oficiálně proklamovaná

*„Jinými slovy, když se vyhlásí hodnoty, **tak je to úplně na nic**, protože nikdo... stejně si **každý jede tu pravou, tu žitou, tu svoji.**“*

*„**Rezignaci**, já ztrácím do určitý míry prostě chuť pracovat ještě víc pro tu firmu. Pracuju jen sám pro sebe nebo malý celek.“*

*„Já si myslím, že tahle firma proklamuje, že jsme týmový a máme být týmový a tak, ale nefunguje tak v mnoha oblastech. Já to beru, že to tak je... Jsem si toho konfliktu vědomej, ale... **je to tak, snažím se to neřešit.**“*

*„**Zklamání**, ale pak prostě přijde víkend nebo něco co se mi povede v práci, nebo v jiných mých pozitivních energetizátorech. Jsem od přírody pozitivní až naivka, takže **to brzo zapomenu, a pak se to zase ozve až s něčím, když mám míň síly.**“*

*„Lidi furt dělaj stejně, aby **splnili své cíle, postaraj se sami o sebe**, to jo. Pokud se produktivita měří tímhle, tak je to v pořádku. Já mám ale produktivitu, že ty lidi udělaj ještě něco navíc, **není tam připadaná hodnota udělat něco navíc**, říct si o něco, zajímat se ještě o něco a propojit to. Ta firma to potřebuje, jinak bychom se nedostali, kde jsme. **Není to taky dělaný s nadšením, je to pocit splněný povinnosti.** Je to živobytí.“*

4) Firemní kultury vžitá vs. strategicky žádoucí

Všechny výroky jsou uvedeny přímo v kapitole 10.1.2.

HLEDÁNÍ PRACOVNÍHO UPLATNĚNÍ podle kategorií

Osobnost budoucího nadřízeného či ředitele firmy

„Na druhý straně byl člověk neuvěřitelně komunikačně schopnej a zeptal se mě, jak se má ta státní správa změnit, když nikdo z businessu to tam nechce změnit. Přijď, změň to tam a vrať se zpátky do businessu.“

„Byla mi sympatická osoba pana majitele.“

„Budoucí šéf na pohovoru na mě působil velmi sympaticky. Takže to byl jeden z klíčových faktorů.“

„Hodně jsem si rozuměla s rekrutérkou a pak jsme si sedli i s nadřízeným.“

„Já jsem si představovala ty šílený procesy, strašně moc lidí a i ty argumenty proti jakékoliv změně. Jsou pomalý, aby byly stabilní, tak raději nedělají vůbec nic, což je kultura, která mi úplně nevyhovuje, ale ten obsah práce mě lákal. Pak jsem byla na pohovoru u generálního ředitele. Já možná do těch prací chodím kvůli těm lidem, nadřízeným. Já jsem to tenkrát i říkala na pohovoru, že jsem si vždycky říkala, že pro ně nikdy v životě dělat nebudu, a když jsem odcházela z pohovoru, tak jsem věděla, že s tímhle člověkem asi dělat chci.“

„Měl jsem navíc pocit, že mi s budoucím nadřízeným funguje komunikace a ta chemie. Působil, že hodně naslouchá, ptal se mě na zajímavý věci. Řekl, že je spokojenej a že chce, abych se viděl s jeho šéfem. V první firmě by ani nebyl sympatickej nadřízenej mýho nadřízenýho. Ten nadřízenej byl sice strašně fajn a vobčas se s ním i vídám, fakt je dobrej.“

„Měl jsem velmi dobrej pocit na pohovorech, protože velmi flexibilně reagovali, byli strašně rychlí, ty lidi. Byli navíc příjemní, inteligentní. Hrozbě mě dostalo, že když jsem řekl, že mám zájem o trochu jinou pozici, než kterou mi původně nabídli, tak hned reagovali a ještě ten den jsem se viděl s jiným nadřízeným. Ten pocit, kterej jsem měl na tom pohovoru, pak i odrážel prostředí to firmy. Dokonce ve skutečnosti se pak ukázalo, že ti lidi byli v praxi kvalifikovanější, než jaký jsem si udělal o nich dojem na pohovorech.“

Image a prestiž firmy

„Tehdá jsem to vůbec neřešil, že jdu do firmy, která má úspěch a prestiž. Mně šlo o práci, kde budou peníze, kde mě to bude bavit.“

„To byla taky náhoda, našla jsem zajímavou nabídku do velké mezinárodní firmy, což byl určitě můj sen, protože jsem chtěla pracovat ve velké firmě.“

„Už jsem je znal rok jako klienty, pracoval jsem se stejnýma lidma. Opět tam byla organizovanost a zaměření na výsledek. To co tam bylo fajn a byl to i jeden z hlavních důvodů, proč jsem tam šel, tak se mi strašně líbilo, jak firma vystupuje jednotně, že vystupujou prostě v jakýmkoliv problému, tak si sednou, proberou to a řeknou si, jak budou společně postupovat. Chovaj se jednotně, nejdou nikdy proti sobě, proti vlastní firmě, nic proti sobě neřeknou, směřujou to vždycky všichni jedním směrem, ta jednota je v externí komunikaci vidět.“

*„Nejsem úplně člověk, který by uvažoval o té firmě jako takový, takhle málo uvažuju. Pro mě je důležitý, jestli je ta **firma obecně známá**, je pro mě důležitý **obor, ve kterém pracuje**, třeba pro mě nejsou zajímavý ty výrobní podniky. Zjistila jsem, že mě bavěj firmy, který maj trochu sofistikovaný produkty, který pomáhaj, služby, **služby jsou pro mě asi zajímavý**. Musí to lidem pomáhat, ne je vykrmovat třeba. Služby mě bavěj, protože jako někomu sloužej, je to užitečný pro někoho. Třeba telekomunikace je úžasnej obor, protože pomáhá spojovat lidi.“*

Doporučení

„Brácha tam dělal v tu dobu a věděl jsem, že je to firma, která je vysoce kvalifikovaná v mém oboru. Pro mě to byla první reálná zkušenost kancelářskou prací, ještě k tomu v zahraniční firmě, kde pracovali zahraniční manažeři“

„Protože tady kdysi pracovala moje máma.“

„Moje žena tady pracovala a někdo mi poradil, abych tady poslal životopis a dostal jsem hned několik nabídek.“

„Tohle byla velká náhoda, protože jsem dostal tip od přítelkyně.“

Náplň práce

„Byla tam angličtina, což bylo stresující, ale na druhou stranu tím, že jsem věděla, že to pro mě nebude snadné, jsem chtěla trošičku překonat sama sebe a rozvinout se v tomhle směru. Průmysl, ve kterém podnikáme, je pro mě zajímavější. Budoucí šéf na pohovoru na mě působil velmi sympaticky. Takže to byl jeden z klíčových faktorů, plus byl to obor, ve kterém jsem studovala. Takže jsem navázala na studium, což pro mě bylo v tomhle směru ideální. Když jsem nastoupila, říkala jsem si, že vydržím rok či dva, udělám si praxi a půjdu dál, a už jsem tady nějaký čas. ☺“

„Řešil jsem se taky, že budu mluvit anglicky, budou tam zahraniční šéfové. Šel jsem zase na pozici manažera, měli tehdy 250 lidí zhruba, až potom jsem zjistil, že nemám žádný podržiený. Znamenalo to postavit speciální program, všechno zajistit a administrovat.“

„Plus byla na předchozí pozici práce s lidma, rozvíjení angličtiny... že to bylo podle mých časových možností, flexibilita. Bylo na mně, jak často budu pracovat a tím jsem si mohla i víc vydělat. Na druhou stranu můj plat tomu neodpovídal, i kdybych dělala 40 hodin, tak bych si nikdy nevydělala jako na klasickém plném úvazku. Taky kdybych byla nemocná, nebyly tam žádné jistoty. Myslím tím ty jistoty jako stálej plat, když se něco děje, tak nemocenská. Takže jakoby ta jistá částka a to zázemí té nové firmy, s tím že to bylo něco nového a výzva - už mě nebavilo lektorovat, už jsem byla vyhořelá a nedělala jsem to s radostí. Využila jsem jiný nabídky. Nelákala mě ta firma jako taková, ale popis pracovní činnosti.“

„Chtěla jsem dělat vědeckou kariéru, která z důvodu režimu nevyšla... Hrozně jsem se chtěla věnovat svému oboru, ale když to nevyšlo pracovní, dělala jsem to ve volném čase zadarmo. Do školství jsem nešla kvůli tomu učení, ale mohla jsem se tam té vědě alespoň nějakým způsobem věnovat, alespoň částečně i svému oboru.“

„Určitě mi vyhovuje víc ten větší kolektiv, kde člověk už jenom se víc může naučit od více lidí. Už jenom způsob komunikace, každý člověk vyžaduje něco jiného. Myslím, že to člověka víc a víc rozvíjí, než když jedná stále se stejným typem lidí, na který si postupně zvykne a už řekněme ví, jak na sebe. Mám pocit, že ten větší kolektiv posouvá člověka dál.“

Firma v podstatě nehrála roli, šlo mi o práci jako takovou, nové věci a nové podněty.

„Vůbec jsem tu firmu neznal, bylo to, co jsem se učil, obor, který jsem studoval.“

„Protože jsem chtěl dělat úplně něco jinýho, nechtěl jsem dělat to, co ve škole, a oni mi dali šanci. Vůbec jsem tu firmu neznal.“

Finance

„Pak jsem zjistil, že za těch 6 tisíc fakt nechci pracovat, měl jsem nemocný dítě a tak... Tak jsem začal hledat nějaký smysluplnější místo a přišel jsem tady.“

„Jako i tady jsem šel zase pro peníze. Potřeboval jsem řešit hypotéku, žena na mateřský.“

„Já jsem hledal práci, abych měl peníze, protože jsem měl dlouhodobě ženu doma.“

Místo výkonu práce

„Já jsem si myslela, že budou mít jinej přístup, jinej jazyk, jiný tempo, jiný očekávání, hodnoty, motivaci, znalosti, jiný úplně všechno. Dostala jsem obrovskou výhodu, že jsem nemusela pracovat v tomhle baráku, že mi nabídli separátní barák. U řady lidí jsme našli přístup, který jsem očekávala. U některých to šlo změnit, u některých ne.“

„První zaměstnání jsem si vybrala podle toho, že bylo blízko mého bydliště.“

PRŮBĚH TRVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU podle kategorií

Nadřízený

*„Byl jsem poprvé nadřízeným špatně hodnocený a já dělám úplně maximum a některý věci nedělám, protože nechci a ty dělat zkrátka nebudu - tlačit lidi za každou cenu k výkonu, třeba v týmu. Neříkám, že to bylo správný, ale takhle jsem to vnímal. Tehdy pro mě bylo důležitý, aby lidi pode mnou chodili rádi do práce a byli jsme kamarádi. Byl jsem slepej a hluchej k tomu, že někdo potřebuje tlak, aby ten výkon byl lepší, a neznamená to, že ho nemám rád. Taky jsem se tehdy málo rozvíjel, **já jsem jenom makal.**“*

*„Tady to hodnocení - **zklamání z nepochopení**, kdy můj šéf nejbližší vůbec neví, co já jsem dělal ten rok. Já jsem čekal, že to bude nejlepší. Dostal jsem čocku, která nebyla ničím podložena. **Pak odešel nadřízený a zase to začalo stoupat.**“*

„Při prvním ročním hodnocení jsem dopadl dost dobře ze všech stran a to bylo velké uspokojení a důležitý milník pro mě.“

*„Po odchodu nadřízenýho to furt bylo hodně vysoko, ale přiznám se, že tady to bylo nejlepší. To jsem nějak měla pocit, že asi **sledujeme významně stejnější cíl než tady...**“*

*„Změnilo se to potom, co se vyměnil nadřízený, moje **motivace poklesla.**“*

*„Největší změna ale byla ta změna vedení. **To je silnej předěl.**“*

*„Naše oddělení se dost změnilo, když odešel šéf, je tam **ted' lepší atmosféra**, nový šéf je v pohodě. Bývalýho šéfa nikdo neměl rád a **vznikali kvůli tomu spory mezi naším oddělením a zbytkem firmy.** Byl to takový konfliktní člověk, intrikář.“*

*„Milníky variují podle změny pozice nebo vedení, spíš vedení, když to vezmu. **Je to spíš o těch lidech nade mnou.** Já se přiznám, že nejsem člověk úplně fixovaný obsahem práce, protože pokud je ta práce zajímavá, tak já jsem ji změnila tolikrát, že mě to spíš baví, učit se něco nového, ale je to o těch lidech, se kterýma dělám.“*

„Ten nejlepší zážitek ve firmě souvisí s mým nadřízeným, který byl po letošní konferenci, kterou jsme připravili **tak strašně spokojený a dojatý, že měl v očích slzy...** tak to je pocit, kvůli kterému já tady jsem. To bylo fakt dobrý. Tady jsem měla pocit, že jsme se vzájemně našli. Já jsem to udělala tak, aby to pro všechny lidi k něčemu bylo, abysme se při tom bavili a aby se to trefilo do toho, co on chce. Na reakci toho publika to vidíš, že se jim to líbilo, že je to bavilo. Oni průběžně chodili a ta **zpětná vazba byla neuvěřitelná... je to úžasný, jak hollywoodská hvězda. Dojalo mě to a bylo mi to hrozně příjemný.** Za tuhle chvíli já to příští rok klidně odpracuji znova. To je **okamžik, který si budu pamatovat dlouho a do dneška ve mně je.**“

„Když mi tady vysoký manažer řekne, že nejlepší rozhodnutí bylo, že mě přijali, to jsou takový milí věci. I co se týče profesního rozvoje, tak jsem byla nominovaná do zahraničního programu na stáž, je to **fajn ohodnocení od mého šéfa. Pochvala člověka určitě pozitivně motivuje.** Zvyšování platu je fajn, ale mě ta čistá lidská pochvala, která sice nevydrží napořád, ale do určité míry to člověku stačí a **vlejí to člověku takovou tu energii do žil, že jsem ochotná tady zůstat ty přesčasy.** Člověk pak nedělá takovou tu svoji rutinní práci, ale že **vymejšlí co dál, co by se dalo zlepšit, čím by pomohl a tak ho to motivuje k dalšímu rozvoji.**“

„Na **moji motivaci a spokojenost** měl velký vliv, řekněme, odchod prvního nadřízeného, pak se tu hodně střídali, pak zase noví nadřízení.“

„**Motivace** - na začátku velká, velká, pak to šlo trochu dolů, když odešel nadřízený a přišel někdo jiný, tak to bylo výš, víc mi vyhovoval a líp se nám spolu kooperovalo.“

„Ta majitelka byla hodně **milá a férová**, vím, že si ani moc nebrala z toho mého výděлку. Znal jsem jiný agentury, který to měli diametrálně jinak. To osobní jednání s tou paní bylo fajn, nikdy nebyl problém se domluvit.“

„Vytvořili jsme si se šéfem takový kamarádství jakoby, že jsme spolu jezdili i na nějaký závody a trávili tam i mimopracovní čas. Velmi rychle mi nabídl týkáni, bylo to **víc kamarádský, víc otevřený, víc v pohodě.**“

Organizační změny

„Předělali strukturu, zřídili nová oddělení, zrušili jiný, v souvislosti s tím **hodně lidí odešlo a**

my jsme si tam natahali lidi odjinud i z businessu. Tím dnem se ta kultura dramaticky změnila, protože ty lidi tam přišli kvůli nějakým očekáváním, my jsme jim říkali, jak to vidíme, jak chceme, aby to fungovalo, co chceme od nich a s tím tam přišli a tím, že se to tam obměnilo hodně masivně ze dne na den, tam ta kultura byla. Zůstala nějakých 20 % těch původních.“

„Tu samotnou práci to neovlivnilo, protože tam máš zpětnou vazbu od těch svých klientů, ne od zaměstnavatele. Klienti pravidelně psali hodnocení mé práce pro zaměstnavatele, tak to byl pak jedinej vztah, kterej to mohl ovlivnit, a to nebylo v mém zájmu. V mém zájmu bylo udržet si dlouhodobě stejný klienty. Myslím ale, že už jsem se pak neúčastnila těch masovejch akcí, který tam byly - ke stmelování. Spíš to byly večírky na různá témata - bowlingy, párty a večírky. Každýho čtvrt roku se něco společnýho konalo. Stále se snažili, abychom se stmelovali, ale už to byl tak obrovskej kolektiv. ☹“

Pro dost lidí, pro většinu, by to byla konečná, kdyby se změnila tahle kultura mašliček, kdyby se z toho stal mix mezi ostrýma hochama a přátelskými experimenty a muselo by se to oživit. Na ty lidi by byl kladenej větší nápor, ale zase si myslím, že to uspokojení z té práce by mohlo být mnohem větší, nemyslím jen finančně, ale že by si člověk mohl říct, jo, dneska jsme to udělali fakt dobře. Při té kultuře mašliček člověk nemá moc příležitostí si tohle doma pak večer říct.

Organizovali jsme split, rozdělení těch dvou firem, to byla strašně zajímavá zkušenost. Já jsem se stala součástí té francouzské firmy a přesídlili jsme do nové budovy a začali jsme na zelený louce, v té nové budově to i docela šlo, takový prvky firemní kultury, vůbec jsme tomu tak neříkali, ale například jsme přejali mezinárodní hodnoty a vylepily jsme je na všechny rohy, furt jsme je opakovaly těm lidem, ale musím říct, že to docela fungovalo. Ty hesla lidem zůstala. Byla to svým způsobem úplně nová firma. Rozdělili se i lidi, pak tam byla docela velká fluktuace, ta firma začala po rozdělení šlapat po novu a někdo byl zvyklý na jinej styl řízení nebo dostal jinou příležitost. Byl tam i klíč, jak se lidé rozdělovali, nemohli si to říct sami.

„Pozitivní velká zkušenost pro mě byla fúze firmy a centralizace služeb.“

„Nejhorší tady možná bylo to iracionální sesazení, bez vysvětlení. Jakási defenestrace ☺
Negativně jsem vnímal, že jsem přestal být manažer, ale furt jsem byl šéfem a vše bylo stejné
na mě. Z toho jsem se ale nějak duševně vyhrabal. ☺“

Když ale nastoupil nový generální ředitel, tak **se úplně změnila ta firemní kultura**, protože on si se sebou přivedl svoje lidi a **přestalo se tolik pracovat s těmi a možná i věřit těm, kteří tam dosud byli**. Byl obklopený svezma lidma a najednou ani o moji práci nebyl zájem vůbec. Byla tam taková víra v to, že kdo je ten starej zaměstnanec, tak **za nic nestojí**, tak bych to řekla, tak jsem to tehdy vnímala. Mně to vždycky připadá hodně **nespravedlivý**, když někdo hodnotí, aniž k tomu má nějaký fakta, když je to pocitová záležitost, když usuzuje na základě jednoho případu, generuje. Docela blbě jsem snášela, že **se začalo hodně propouštět**, hodně. Ta firma propouštěla pořád, co jsem tam nastoupila, ale **v těch lidech postupně vznikaly takový strachy, to je hodně těžký to ustát, tu nejistotu**. Nicméně se s tím naučíš žít postupně, prostě si říkáš, nemůže mě potkat nic horšího, než že mě z organizačních důvodů propustěj, vezmu odstupný a najdu si jinou příležitost. Náš útvar měl 10 lidí a nakonec jsem zůstala úplně sama, mě nikdy nepropustili s tím odstupným, ale zároveň jsem viděla, jak kolem mě nastupují ti noví. Ti noví, mladí, z progresivních firem, kteří nastupovali na pozice vyšší než jsem byla já, a **to mi osobně, mému egu, hodně vadilo** a to byl asi impuls, proč jsem odešla. Měla jsem pocit, že bych chtěla ukázat, že na to mám.

„Nástup byl pozitivní, já jsem se tady zadaptoval a zorientoval velmi rychle. Tady byl hodně takovej klid po tom minulým zaměstnání, kde jsem byl vyčerpanej. Tady byl **klid, stabilizace**. Mám tady 2-2,5 roků takový pohodičky, pak to začalo jít dolů a přišel změnový projekt firmy, byl jsem na křižovatce... tehdy mě nadřizený vybědl, abych se do toho tendru zapojil, motivoval mě a já jsem si říkal, že do toho půjdu. Snížení bylo předtím, **rutina trošku, chtělo to nějakou... já jsem tu velkou změnu vítal**, změna orientace i uvnitř oddělení. **To mě nakoplo**, jezdil jsem do centrály v zahraničí, prestiž atd.“

„Za těch 6 let se firma v důsledku transformace hodně změnila, od té doby, co jsem nastoupila, a ti lidi už ve čtyři utíkali z práce, tak postupně už to nebylo, **už pracovali**.“

„Oni nabrali nové lidi, mladý, snaha tam byla situaci změnit, ale tyhle lidi tam **dlouho většinou nevydrželi**. Vedení začalo vadit, že si někoho vychovávají a on si jde pak jinam, **tak to začali trochu pročišťovat, vyhazovat lidi** a to prostředí firmy se fakt začalo měnit.“

Atmosféra firmy a mezilidské vztahy

*„Tady na vrcholu té křivky jsem zažívala spoustu **uznání profesního a příjemný atmosféry**.“*

*„Ted' to furt stoupá, bez ohledu na to, co se děje kolem mě. Já zaznamenávám své dílčí úspěchy, vyhodnocuju si to a jsem na cestě ke svému cíli - **osobní seberealizaci** a je to vejš, než to kdy bylo. To ostatní - **prostředí a změny, to stejně nemůžu ovlivnit a tak si je k sobě tolik nepouštím**.“*

„Jeden z nejdůležitějších milníků byl, když mi i kolegové i podřízení dávali najevo, že se se mnou i pro mě dobře dělá.“

*„V původním oddělení **odkud jsem odešla**, nebyly dobrý mezilidský vztahy. **To bylo pro mě to nejhorší**, to do dneška nechápu, že takhle můžou lidi fungovat.“*

*„**Dobré mezilidský vztahy, to je i fajn bonus i důležitý**. Kdyby tam byly lepší peníze a práce, tak bych práci přijal i přesto, že bychom si všichni vykali a vůbec se nebavili, ale je to pro mě docela důležitý faktor. Kdybych měl stejné podmínky nebo i o pár tisícovek miň, tak bych šel radši do firmy, kde panují takovýhle vztahy.“*

Náplň práce

*„Když jsem nastoupila zpátky do rozjetýho projektu, kdy byly nastaveny priority a ta práce byla strašně stereotypní, protože byl deadline toho projektu a nic jinýho jsem nedělala. Tehdá jsem měla **pocit, že mě to zabije, že už to nevydržím, ta práce příšerná, stereotyp byl hroznej**. Říkala jsem celý den, 5 dní v tejdnu to samý.“*

*„**Nejlepší bylo, když jsem dostala šanci a příležitost dělat, co má smysl**.“*

„Malý období mezi tím, kdy jsem se dostal i k jiný zajímavý práci - zajímavější, tvůrčí práce, to bylo nejlepší, ale když se změnila struktura mejch úkolů, tak to časově nejde dohromady, respektive jde, kdybych to dělal o víkendech, ale to finanční ohodnocení, když to řeknu mírně, není dostatečně motivující, aby si člověk zaflákal víkend práci.“

„*Ted' to furt stoupá, bez ohledu na to, co se děje kolem mě. Já zaznamenávám své dílčí úspěchy, vyhodnocuju si to a jsem na cestě ke svému cíli - **osobní seberealizaci** a je to vejš, než to kdy bylo. To ostatní - **prostředí a změny, to stejně nemůžu ovlivnit a tak si je k sobě tolik nepouštím.***“

„*Pak jsem ale zjistila, že **tu práci nemůžu dělat, jak bych chtěla**, tak jsem stagnovala a stagnovala.*“

„*Řadu let **dělám stále rozvojové aktivity** ve firmě anebo jsem u nich. To je pro mě **velké uspokojení.***“

„*Kultura to byla úplně jiná a **posuzovala jsem ji velice dobře** právě ve vztahu s předchozí zkušeností. Už jsem tam nevyžadovala taková **přísná poslušnost, člověk mohl pracovat samostatně**, já už jsem měla pracovní návyky, co mám a nemám se šéfem prokomunikovat.*“

„*Byli jsme hodně propojeni s provozem, bylo tam hodně dělníků, i já jsem dost často jezdil do fabrik. Byl jsem hodně s dělníkama a mluvil s něma. To vždycky vnímám dost pozitivně, **to mě baví komunikovat s různějma lidma.** Byli to takový dělníci hodně dobrý, kterým to fakt pálilo, museli bejt strašně šikovní, protože furt chtěli strašně atypický věci.*“

Směřování firmy

„*Byla vize jen našeho odboru a žádným způsobem nenavazovala na ostatní odbory, ty slepice se přizpůsobily, spolupracovaly s náma, ale bylo vidět, že k ničemu to nebude. **Chyběl smysl toho obrovského nasazení, který muselo bejt v rámci toho projektu.***“

„*Není vize ani odboru ani firmy, tak už **není chuť se o cokoliv snažit.***“

„*Tahle firma **nemá cíl, je v ní chaos**, nemá prostě žádnou firemní kulturu, **nemám důvod tady zůstat.***“

Pracovní podmínky

„*Byl to open space poměrně malou plochou a byl tam **poměrně hluk a na tu práci tam fakt nebyl klid.***“

„Líbí se mi **moje kancelář, mám úžasný výhled**. Práce je fajn, ale asi si ji nespojuju s firmou, je podobná i jinde.“

„Nejtěžší pro mě bylo **vstávání**, ona to byla továrna a my úředníci jsme začínali „až“ v 6:30. Stát tu dobu u píchaček, **nebylo to, co mě úplně těšilo**, i když jsme končili zase ve tři.“

Změna pozice

„To je tady to osamostatnění, odchod z manažerský pozice. **Pestrost**, našel jsem... měl jsem hodně highlightů, oblast **podpory v seberealizaci**. Začal jsem se prudce zvedat, bylo to super, super...“

„Po poměrně krátké době jsem nastoupila na novou pozici, co **mě úplně hrozně bavilo**, tak to pro mě bylo **docela zajímavý**, pak to bylo poměrně energeticky náročný.“

„Jsem ráda, když mě lidi **chválejí**, když mám nějaký **uznání** a když si lidi **vážej můj práce**, takže když jsem přešla na novou pozici, dostává se mi víc uznání.“

Image a odvětví firmy

„Přímo na firmě **mám rád to jméno**, protože poměrně dobře lidi reagují, když telefonuju a představím se firmou. Obvykle velmi dobře reagují a **chtějí spolupracovat**. To v jinejch firmách asi tak nefunguje.“

„Pro mě je taky důležité, aby můj zaměstnavatel byl prestižní, abych byla pyšná na to, že pracuju ve firmě XY, což tahle značka tohle splňuje.“

ODCHOD Z FIRMY

„Kvůli penězům to bylo podprůměrný a nikam to nesměřovalo, ten kolektiv byli samý starý lidi, měli jiný zájmy i témata rozhovorů, to nebylo o ničem. O práci jsme se vůbec nebavili.“

*„Spousta důvodů, čas a peníze jsou jedny nejdůležitějších faktorů a třeba, **když někde nabídli víc a bylo to pro mě natolik zajímavý...**“*

*„**Kdybych nedostal jinou lépe placenou nabídku, tak bych zůstal, mě to strašně bavilo.**“*

*„**Spousta práce za málo muziky, už si více než rok hledám něco jinýho.**“*

*„To se pak ale postupně změnilo a byl to i důvod mého odchodu, to bylo jednoduchý rozhodnutí, protože po pár letech se nějak přestalo dařit a začaly dluhy a **přestaly se vyplácet výplaty**. Když mi druhý měsíc nepřišla, tak jsem to začal považovat za hrubé porušení pracovní smlouvy a odešel jsem. Částečně se to nějak proslýchalo, pak to bylo i oficiální, ale že nezaplatí vůbec, to jsme nečekali. Lidi do toho pak samozřejmě nedávali všechno. Na psychiku pracujících to trochu působí, když neví, jestli náhodou nedělají zadarmo. **Na práci nás všech to bylo tak trochu znát**. Nevím, jak ostatní, já jsem to hrotit nejvíc. K mému velkému překvapení. Mé vztahy k jiným se tím trochu zhoršily. **Začalo to pak trochu skřípat, protože lidi byli naštvaní, že nedostali peníze.**“*

*„**Já jsem chtěla změnit profesy, já jsem to tam ani nezkoušela, protože tam na to měli strašně malý oddělení, tam jsem neměla příležitost, ta firma byla relativně malá. Byla v tom potřeba nalézt nějakou seberealizaci a to my ta firma nemohla nabídnout. To mi vydrželo celý život.** 😊“*

*„**Neměl jsem už možnost dalšího profesního růstu v rámci firmy, navíc s novým šéfem jsem si už taky nerozuměl.** Rozhodování o další kariéře bylo fakt těžký. Dlouho jsem rozmýšlel, jestli přeci jen nezůstat nějak v rámci firmy. **Rozhodli rodinné důvody** zejména, že jsem neodešel do zahraniční pobočky.“*

*„Odešla jsem po skončení školy a **chtěla jsem pracovat ve svém oboru**. I kdyby se s firmou stalo cokoliv či s vedením. Tak by to můj názor nezměnilo, stejně bych odešla, tohle jsem*

nechtěla dělat. Plus tak malá firmička, těch 5 lidí mi nepřipadá, že by mi do budoucna mohla nabídnout takový ten rozvoj, který já bych chtěla. Ať už jsou to jazyky, **jakýkoliv další postup v rámci firmy, tam potenciál nebyl.**“

„Já jsem byl **unavenej, vyšřavenej a změnil se generální ředitel**, vyhodili máho šéfa a já jsem možná na truc si řekl, že tady taky nebudu. Dělal jsem tam na věcech, který jsem tak dotahoval tak na 70%, protože mi v mezidobí začal nový projekt a 30% už jsem ztrácel, když jsem do něj přišel pozdě. Byl to věcej koloběh, pro mě nedodělanejch věcí. Možná stačily, ale **já jsem z toho neměl tak dobrej pocit.**“

„Jednou to byla strategická změna. Nesouhlas s dlouhodobou strategií firmy. Proдали jsme část businessu a podle mě to bylo špatný rozhodnutí, což se v budoucnu ukázalo. A jednou změna velká. Nechtěla už jsem být součástí nových poměrů, když se změnilo vedení. **To byly změny jako no asi strategický, ale to bylo něco, u čeho nechci bejt. Já musím mít pocit, že u toho chci bejt. Já jsem věděla, že je to špatně, ano asi mi to nedávalo smysl. Něco mi nedávalo ekonomickéj smysl a něco mi nedávalo lidskej smysl. Když to zobecním, asi mi nedávalo smysl, abych u toho chtěla bejt. Já chci bejt někde, kde u toho chci bejt. Někdy je to o těch lidech, že s někým mluvíš a řekneš si, ty vado, asi jo, asi se mi líbí, kterým směrem ten člověk jde. U toho chci bejt a je jedno, na který pozici, to je kouzlo okamžiku, že řekneš jo s tímhle jo. Když ten pocit ztratím... tak už to nejde. Já jsem ženská a nikdo ode mě nečeká, že živím rodinu, takže když já řeknu, měním místo, protože už tu nejsem rád, tak měním místo. To je úžasný. To je pro mě absolutní svoboda.**“

„Přetíženost by u mě k odchodu nevedla, **mně vadí vztahový věci, strašně.** Mě by vedlo k odchodu... problémy mezi lidma. Je to však začarovaný kruh, protože **přetíženost právě narušuje mezilidský vztahy, zároveň děláš všechno a nic, děláš toho strašně moc a nejseš úplně v hloubce, nemáš nadhled.**“

„To byla malá firma, majitelka v tý firmě byla fakt ujetá, byl sem ten rok na tý pozici už 6. člověk. Byla přehnaně kontrolní, všechno potřebovala řídit. Atmosféra byla zajímavá. Nadávali na šéfovou, necítily se tam dobře, ale potřebovali práci. **Atmosféra od šéfový tam nebyla dobrá.**“

„Odešel jsem, že mi během roku 4x prodloužili smlouvu a zase mi chtěli dát další na rok,

chtěl jsem nějaký jistotu, proto jsem odešel. Teď to vidím jinak, klidně bych se tam dneska vrátil, jistotu nemá člověk nikde.“

„Dojžděl jsem daleko.“

UKÁZKOVÝ PŘEPIS - ROZHOVOR S ÚČASTNÍKEM STUDIE

Profesní kariéra:

Je mi 30 let a pracuju už 5 let v jedné firmě, ale předtím jsem měla brigády. První skutečná práce byla v agentuře, kde jsem pracovala na částečný úvazek od 3. ročníku a byla jsem tam 2 roky. Už to byla taková práce, která měla nějaký smysl a nebylo to nějaký přepisování do počítače. Člověk u toho musel trochu přemýšlet.

Proč sis vybrala zrovna tuhle firmu?

Byla to taková shoda okolností. Našla jsem nabídku, která mi v té době přišla zajímavá, bylo to něco jiného než dělat čistě administrativní monotónní práce, takže jsem to přijala. Nebylo v tom nic víc, že bych chtěla dělat v tomhle oboru.

Bylo pro tebe důležité, co je to za firmu?

Ne, brala jsem to jako příležitost, studuji a kdykoliv můžu odejít, kdyby se mi tam nelíbilo a můžu dělat cokoli jiného. Ta firma pro mě nebyla důležitá, co dělala, co zaštiťuje a jakým způsobem pracuje. Byla mi sympatická osoba pana majitele, těch kolegů.

Překvapilo tě něco mile na té firmě, po tom co jsi nastoupila? Jak se chovají kolegové, majitel nebo jejich chování k zákazníkům?

Byla to trošku malá firmička, což bych brala trochu jako negativum, ale na druhou stranu, když nás bylo pět, tak ty vztahy s kolegyněma byly pro mě velmi pozitivní. Asi to je jedna ze zásadních věcí, které od práce požaduju je, aby mě práce bavila a abych měla dobré mezilidské vztahy. To je pro mě důležité. Takže tam to jakoby splňovalo tenhle předpoklad.

Mělo tohle prostředí ještě „něco do sebe“ ?

Když to vezmu čistě materialisticky, tak pro mě bylo důležité, že firma sídlila v centru. To bylo příjemné, mít všechno blízko i do školy. Ne pracovat na periferii, kdy člověk tráví spoustu času dojížděním. V té době byly moje očekávání zhruba takové. Tam se člověk spokojil jakoby s méně vlastníma požadavkama než teď.

Bylo i něco co tě překvapilo naopak nepříjemně?

Dá se říct, že když to byla malá firma, tak to bych vnímala jako negativní, protože vedení a rozvoj firmy tam bylo nulový. Chyběla mi tam ta koncepčnost toho vedení, že to bylo ode zdi ke zdi, nikam to moc nevedlo, všechno se dělalo tak náhodně, bez nějakého konkrétního směru, což teď obzvlášť vnímám, jakože to bylo na nic. Když se teď na to dívám zpětně, tak ta moje práce tam nedávala tak úplně smysl.

Vnímala jsi nějaký zásadní hodnoty ty firmy, očekávané normy chování, priority?

Tím, jak to byla malá firma, tak mi přišlo, že její hlavní priorita je přežít a urvat nějakého zákazníka, který přinese nějaký peníze, protože mi připadalo, že ty výdělky firmy byly tak mizerný, že ani nemohly pokrýt nějaký náklady. Takže prioritou bylo realizovat za každou cenu nějaký obchod, na úkor kvality.

Mělo to nějaký vliv na lidi, kteří tam v té době pracovali?

Byla to demotivace, podle mě. Vnímám to tak zpětně. Když jsem tam tehdy pracovala, neměla jsem žádný očekávání od toho, chtěla jsem si udělat praxi a něco si napsat do životopisu. V tu chvíli mi to bylo jedno, když si teď na to vzpomenu, tak bych tam být nechtěla. Už jenom, že majitel tam byla na půl úvazku, nebylo tam nějaký konkrétní vedení. Všichni se tam tak trochu učili a nepřípadalo mi, že to někam směřuje.

Dokážeš si ještě vybavit, jak si se v té firmě cítila?

Dobře, po lidský stránce dobře. Nechodila jsem tam ráno se staženým žaludkem, byl to pro mě docela příjemně strávený den, měla jsem co na práci, měla jsem si s kým povídat, splnilo to ten účel. Byla jsem tam 3-4 hodiny denně a v té době, ty mladý holky, která od toho neočekávala moc. 😊

Jaký byl tehdy tedy tvůj přístup k té práci?

No v jádru ať je to jakákoliv oblast, беру to zodpovědně, nemávnu nad tím rukou a neudělám to blbě, tady vo nic nejde. Ač to nebyla extra zodpovědná práce, tak jsem ty úkoly brala zodpovědně.

Nikdy se nestalo, že by to bylo tehdy jinak pod vlivem nějakých specifických událostí?

Řekla bych určitě. Postupem času, jak jsem tam byla dýl a viděla jsem, že to nikam nesměruje, tak ta moje motivace určitě vzala za své a řekněme, že jsem tu práci mohla

odvádět ještě líp, víc se snažit, ale už to bylo takový zajatý, že člověk pro tu firmu už nechtěl přinášet zas takový oběti, řekněme přesčasů cokoliv... prostě co bych teď věděla, že bych udělala, tam jsem nedělala.

Dokážeš si představit, že kdyby se něco v té firmě změnilo, že by to mohlo být jinak, že bys byla ochotná tam i po škole zůstat?

Myslím, že ne. Určitě ne. Odešla jsem po skončení školy a chtěla jsem pracovat ve svém oboru. I kdyby se s firmou stalo cokoliv či s vedením, tak by to můj názor nezměnilo, stejně bych odešla, tohle jsem nechtěla dělat. Plus tak malá firmička, těch 5 lidí mi nepřipadá, že by mi do budoucna mohlo nabídnout takový ten rozvoj, který já bych chtěla. Ať už jsou to jazyky, jakýkoliv další postup v rámci firmy, tam potenciál nebyl.

Jaké mají podle tebe malé firmy výhodu?

Můžou určitě reagovat pružněji na jakékoliv požadavky. Měla by tam být snazší ta komunikace, to teď vidím tady, jak je těžký interně komunikovat. Když je ve firmě 5 lidí, tak každý ví o všem, takže to bych řekla, že je určitě snazší. Nevýhodou je, že je to trošku klaustrofobický, protože pokud jakoby se pracuje interně a nejedná se se zákazníkem, pak to může být trošku na hlavu - ponorková nemoc, protože trávíš svůj čas stále se stejným okruhem lidí, to může být trošku vysilující. To je můj případ, že já jsem nejednala s nikým externě, jen s kolegy, ale bylo to pak furt stejný. Určitě mi vyhovuje víc ten větší kolektiv, kde člověk už jenom se víc může naučit od více lidí. Už jenom způsob komunikace, každý člověk vyžaduje něco jiného. Myslím, že to člověka víc a víc rozvíjí, takže když jedná stále se stejným typem lidí, na který si postupně zvykne a už řekněme ví, jak na sebe. Mám pocit, že ten větší kolektiv posouvá člověka dál.

Podle čeho jsi si po škole vybrala svého dalšího zaměstnavatele?

To byla taky náhoda, našla jsem zajímavou nabídku do velké mezinárodní firmy, což byl určitě můj sen, protože jsem chtěla pracovat ve velké firmě, byla tam angličtina, což bylo stresující, ale na druhou stranu, tím, že jsem věděla, že to pro mě nebude snadné, jsem chtěla trošičku překonat sama sebe a rozvinout se v tomhle směru. Průmysl, ve kterém podnikáme, je pro mě zajímavější. Budoucí šéf na pohovoru na mě působil velmi sympaticky. Takže to byl jeden z klíčových faktorů, plus byl to obor, ve kterém jsem studovala. Takže jsem navázala na studium, což pro mě bylo v tomhle směru ideální. Když jsem nastoupila, říkala jsem si, že vydržím rok či dva, udělám si praxi a půjdu dál a už jsem tady nějaký čas.☺

Jestli se ještě dokážeš vzpomínkami vrátit, co tě třeba tady po nástupu překvapilo?

Překvapilo mě to, že ač je to velká mezinárodní firma s obrovským zázemím, že bych čekala, že všechny procesy budou zmapovaný, že všechno posviští podle standardů a norem, že to bude všechno nalinkovaný, jak se má, co dělat a člověk bude dělník na pásu, který akorát bude dávat ty standardní vstupy a všechno posviští. Tak to absolutně ne. Tady mi stále připadá, že se všechno dělá na koleni, že se všechno objevuje a všichni jsou překvapeni, že to jde. Nečerpá se, nevyužívá se to know-how, který ten koncern má. Vlastně se to všechno dělá znova znova.

Jaké to má podle tebe důsledky na lidi tady?

Člověk nebo já bych čekala, že se to všechno bude dělat na mnohem profesionálnější úrovni a tak i člověk nezkušený má šanci se uplatnit, protože je to všechno neprofesionální, ale člověk se pak může víc uplatnit. Na druhou stranu kdyby byly definovány nějaký postupy, standardy, myslím, že by ta práce odsýpala rychleji, byla by snazší komunikace tady a centrály v zahraničí a zabránilo by se někdy zbytečný střetům. Na druhou stranu to lidi rozvíjí a cejtěj, že můžou mít vlastní invenci a přínos, takže to je taky určitě pozitivní, všechno má svý pro a proti.

Co nejlepšího si tady zažila?

Prožila jsem tady už pět let, ale jsem ráda když mě lidi chválej, když mám nějaký uznání a když si lidi vážej my práce, takže když jsem přešla na novou pozici, dostává se mi víc znání. Když mi tady vysoký manažer řekne, že nejlepší rozhodnutí bylo, že mě přijali, to jsou takový milí věci. I co se týče profesního rozvoje, tak jsem byla nominovaná do zahraničního programu na stáž, je to fajn ohodnocení od mého šéfa. Co se týče práce, tohle jsou fajn zkušenosti.

Co v tobě tyhle pochvaly a ocenění vyvolávají?

Já mám ráda, když vnímám, že má moje práce smysl, když nedělám něco zbytečně, že si tady neodsedím těch 8 hodin, měsíčně mi přijde ta vejplata. Potřebuju vnímat, že to co dělám, co tady produkuju, má nějaký smysl, že to někomu pomůže a není to nějaký zběsilý vyplňování tabulek. Když mi někdo řekne, že je to dobře udělaný, že mu to pomohlo, že jsem mu tím ušetřila práci. To je pro mě důležitý vědět. V té chvíli si říkám, že asi má cenu ráno vstát a i

když mě to tady strašně často štve a často si říkám, že by se člověk měl sebrat a jít jinam, tak pak si říkám, že možná ne, že tady ještě vydržím – vono to asi má smysl.

Jak se tyhle pochvaly projevy na tvoji práci – v kvalitě, kvantitě...?

Člověka to určitě pozitivně motivuje. Zvyšování platu je fajn, ale mě ta čistá lidský pochvala, která sice nevydrží napořád, ale do určité míry to člověku stačí a vlejvá to člověku takovou tu energii do žil, že jsem ochotná tady zůstat ty přesčasy. Člověk pak nedělá takovou tu svoji rutinní práci, ale že vymejší co dál, co by se dalo zlepšit, čím by pomohl a tak ho to motivuje k dalšímu rozvoji.

Ty pochvaly je něco typického pro tuhle firmu?

Ne, to tady není. Tady se nechválí.

Jak to že tebe ano?

Protože jsem extrémně dobrá. ☺ No nevím. No to je pravda, možná že to jsou všeobecně Češi, že moc nechválej. My tu nemáme nějak mezinárodní management.

Jak jinak si to ještě vysvětluješ, že vám tady ty pochvaly moc nefrčí, kromě toho, že jsme Češi?

Možná tady je strašně nízká fluktuace, lidi jsou tady strašně dlouho, moc se tady neodchází, jsou tady všichni zaběhlí, jsou tady takový ty pradávny vazby mezi lidma navzájem a hrozně mi tady vobčas chybí ten lidskej respekt. Někdy si říkám, proboha, proč se ty lidi tady nerespektujou. Mají i negativní vazby a nesou si dál takový ty pŕtky mezi sebou a tím pádem se snaží spolu bojovat a to pak moc nikam nevede.

Ovlivňuje tě to nějak při tvé práci?

Musím říct, že někdy to vnímám jakoby externě mezi ostatníma kolegama, mě osobně se to nedotýká, ale vnímám, jak mezi sebou komunikují ostatní kolegové, to bych hodnotila dost negativně.

Myslíš, že to nějak ovlivňuje tvoje smýšlení o firmě?

Nevím, jestli za to může úplně firma, nebo ti lidé, kteří jsou tady tak dlouho a jsou rigidní a zkosnatělý a nemůže za to firma, že by to nějakým způsobem podporovala, ale na druhou

stranu s tím nijak nebojuje. U nás se nehraje na nějaký teambuildingy, školení interních vztahů, komunikace atd. Tohle by byl velký prostor na tom zapracovat.

Jaký to má nejhorší efekt?

Sdělení typu, to nemá cenu, to nejde. Lidi už ani nezkoušej vzájemně komunikovat. Kolegové jsou samozřejmě profesionálové a není potřeba, abychom byli nejlepší kamarádi, na druhou stranu, pokud by ty vztahy byly přátelštější a navzájem se lidi respektovali, tak by i ta spolupráce šla mnohem snáz a všechno by se vyřešilo líp a po dobrým a ne nějakýma agresivníma mejlama, který jdou na všechny naše kolegy, to mi nepřipadá jako dobrý způsob řešení.

Když ty tyhle věci přesto vnímáš, ovlivňuje to třeba tvoji náladu?

Je to demotivující, pro mě je fajn, že nepracuju v žádném oddělení a jsem samostatný člověk v rámci své práce. Takže já si „vybírám“ s kým spolupracuju, takže dělám s různými týmy lidí, takže pro mě je to asi snazší.

A když děláš s týmy, kde jsou vzájemné vztahy fajn, jak to vypadá?

Spolupráce je rychlejší, pružnější, všechno se líp vyřeší, než na bázi takovejch formálních e-mailů a formálních postupů. Takže si myslím, že s lidma, se kterými jsem na stejný vlně ta spolupráce potom probíhá mnohem snáz, člověka to víc baví, je mnohem kreativnější, má větší elán, než když tady spolupracuju s nějakýma méně oblíbenýma kolega, kde se člověk akorát snaží vyřešit úkol a jít od toho bez dalšího vlastního impulsu a toho, že dá do toho něco ze sebe. Zní to nadneseně, ale je to tak.

Dokážeš pojmenovat to nejhorší, co jsi tady zažila?

V původním oddělení odkud jsem odešla nebyly dobrý mezilidský vztahy. To bylo pro mě to nejhorší, to do dneška nechápu, že takhle můžou lidi fungovat.

K čemu to vedlo?

Byl to jeden z impulsů, proč, když jsem dostala jinou nabídku z firmy, nic jsem si aktivně nehledala, tak jsem vůbec neváhala a změnila oddělení. Další impuls byl, že jsem tam byla dlouho a práce se mi tak nějak měnila, ale trochu to byl syndrom té původní práce, pracovala jsem hodně interně a tak jsem si tehdy říkala, že odejdu úplně z firmy nebo půjdu alespoň někam jinam. Takže tahle nabídka přišla v pravou chvíli.

Dokážeš si vůbec reálně představit, že by si šla jinam?

Asi ne. ☺ Musím říct, že ne. Kolikrát si říkám, že i těch nabídek na práci, kterou dělám, je hodně i po finanční stránce. Vím, že bych měla mnohem víc, a tak si říkám, ty blázne, co tady děláš, proč zůstáváš, ale v reálu, že bych šla někam jinam... Já jsem v tomhle asi hodně konzervativní, že mám ráda to, na co jsem si „zvykla“. Myslím, že jsem si tady vydobyla výjimečnou pozici, vybuodovala jsem si právě ten respekt, kterej postrádám u ostatních. Mám tady výborný kamarády, se šéfem si celkem rozumím, takže pro mě by nebylo jednoduché odházet. Asi by to byla případně ta finanční stránka, na druhou stranu jednou půjdu na mateřskou, takže jakoby teďkom budovat zárnou kariéru jinde nemá úplně smysl.

Co máš na téhle firmě nejraději?

Baví mě moje práce, že vlastně dělám, co je fajn. Baví mě pocit, že jsem fakt samostatná, že mi šéf důvěřuje a nemusím se nikomu extra zodpovídat. Asi bych nesnesla nad sebou šéfa, kterej by mě každou chvíli kontroloval, jestli jsem udělala, co jsem měla. Takže mám hroznou samostatnost, dalo by se toho i zneužívat, že by si nikdo nevšiml, že sedím s nohama nahoře. Mně se líbí moje samostatná práce a asi mi i vyhovuje, že nemám ten standardní tým lidí, protože já asi nejsem úplně ten týmovej hráč, že si radši všechno dělám sama a potřebuji někde jen konzultaci. Když jsem zmiňovala tu komunikaci s kolegama, tak to je třeba 50% lidí, ale zbylí jsou mí výborní kamarádi a mám je moc ráda a těším se do práce, že si s nima popovídám, takže ty mezilidský vztahy.

Co bys na téhle firmě případně změnila, abys ses tu cítila případně líp?

Je to právě ta všeobecná demotivace těch lidí, že to všechno běží v zaběhlých kolejích a už ani nikdo nevěří, že by se to mohlo změnit. Např. HR procesy, i když to není jen o těch penězích, i když ať si říkají šéfové, co chtěj, tak ty finanční mantinely tady jsou, bych řekla, nastaveny úzce. To je jedna věc. Dále se na nás na Čechy pohlíží trochu skrz prsty, máme na všechno diktát ze zahraničí a tady akorát reagují. Cítíme se hodně svázaní a všechno, co děláme, je pod nějakou kontrolou, i když ne systematickou, ale celkově ano. Všechno je takový zkosnatělý.

Co tě první napadne, když se řekne „název firmy“?

Můj život. Nebo ne takhle... ale jsem tu 5 let, člověk tady stráví 9 hodin denně, většinu svého celého dne, takže já ani nevím, co bylo před tím. Prostě „název firmy“ je můj den... nějak naplněnej, někdy hůř, někdy líp, ale je to se mnou „symbol-logo firmy“ totálně spjatý.

Personifikace firmy:

Určitě chlap, takovejch 40, můj šéf. Já jako by musím říct, že ať si na něj nadávaj, tak je to strašně fajn člověk, hrozně fajn se s ním spolupracuje. Případně náš generální ředitel, se kterým jsou si osobnostně dost podobný, takže je to takovej mix jich dvou. Určitě charismatická osobnost, laskavě motivující v uvozovkách, ale pozitivně no. Auto má nějakou Audynu. Lidi ho nemaj rádi. Snobský člověk, arogantní, ale já mám ráda arogantní lidi... ne arogantní, ale sebevědomí. Nemaj ho rádi, protože nekomunikuje s podřízenějma, působí jako arogantní. Ale my spolu komunikujem na velmi přátelský bázi, ale k plebsu a dalším podřízenějma se s nima nebaví a když tak jen na té profesní bázi, oni ho proto vnímaj jinak než já. Lidi ho ale můžou mít rádi, pokud jim dá šanci, aby se jim lidsky nějak otevřel, bych řekla. Měli by si ho vážit, protože je profesionál. My jsme tady tak strašně rozdělení na dvě skupiny lidí, že každej to vnímá trochu jinak i tahle postava je dost rozporuplná, že ta osoba není vnímaná všema stejně. Mým kamarádem by mohl být. Bydlel by v nějakým snobským baráku, asi bych se necítila tam dobře, protože je to snobskej styl života, kdy už i jeho auto je pro mě nedosažitelný. Já jezdím MHD. Management, který symbolizuje tuhle firmu, je někde úplně mimo takovýto běžný vnímání českýho člověka. Máme spolu spojený vzájemný respekt, ten je pro mě strašně důležitý a postrádám ho u ostatních lidí tady a smysl pro humor a asi nějak tu firmu máme rádi, i když vobčas nechápu, že pořád jo. Asi určitě.

Projevuje se to i ve vaší firemní kultuře, že je tak trochu rozporuplná?

Já bych řekla, že jo. Otázka je, co tady definovat jako firemní kulturu. My jsme rozdělení dá se říct, je tam určitý rozpor.

Typologie

Když jsem si to přečetla, tak určitě kultura mašliček my připadá, že se jakoby úplně na nás hodí. Jak už jsem říkala, my tady máme strašně nízkou fluktuaci a nevím, co by člověk musel udělat, aby se ho nějak zbavili. Přeháním pár lidí bylo nějak odejito, ale vesměs pokud člověk se nějakým způsobem nevymyká a odvádí svoji práci, tak se nemusí ničeho bát. Je to taky

jakoby hrozně demotivující, že tady s tím vědomím, proč by se měl člověk nějak extrémně snažit, stejně tu nedostane přidáno, na to se u nás nehraje, potrestanej taky nebude, takže co jako...? ☹ Pro mě jsou mašličky prostě ono. I když dělá člověk něco navíc, nic za to nedostane pozitivního, ale i když něco pokazí nebo udělá nějaký průser... Je to asi fajn, proč by měl člověk dostávat přes prsty, ale pokud někdo dlouhodobě dělá nějaký boty, tak se taky nic extra neděje. Takže je to takový, to prostředí, fakt demotivující.

Je to pro firmu strategicky nějak užitečný?

Ne, rozhodně ne. To je bez diskuse. To je úplně mimo, tenhle způsob. Ubíjí to v člověku ten talent. Zůstávají tady takový ty zkostnatělý struktury, který nic moc nepokazej, ale ani nic moc neudělaj a takový ty potenciály se nerozvíjel a nikam se neposunujou, nejsou ničím dál motivovaní a v lepším případě odcházej a v horším případě upadnou do toho stejného stereotypu.

Který typ firemní kultury bys „jméno firmy“ doporučila?

Kultura jízdy na jistotu je takovej náš druhěj zástupce, to se tak s mašličkama prolíná (60:40). Všechno se kontroluje, nejsou nějaký extra kontrolní mechanismy, ale na druhou stranu jsme pod nějakým drobnohledem z centrály, takže to jo. Tyhle dvě mi připadají nejhorší varianty. Mě se líbí kultura přátelskejch experimentů, kde člověk je motivovanej, podporovanej k tomu, aby se rozvíjel, aby přicházel s něčím novým. Co je pro firmu lepší zdroj, než lidi s dobrejma nápádama. To by se mělo podporovat, ale na to se tady moc nehraje.

Jak to souvisí s tím, že jsi v úvodu zmiňovala, že tady po nástupu nebylo nic moc zavedeno?

Nějak fungovat musíme, takže se udělá nějaká marketingová kampaň nebo prodejní akce, ale místo, aby se vzal odzkoušený koncept z centrály, tak tady na koleni něco vymýšlíme, co už vymyšlený bylo. Je to spíš nutnost.

V čem ty teda vidíš podstatu přátelských experimentů?

No musím udělat prodejní akci bez toho nemůžeš fungovat, ale udělat něco navíc, co je nad rámec, nějaké průzkumy, navrhnout nějaký inovativní řešení, který není v rámci toho, co se musí. Máme plán, ten ty naplníš, ale nepřemýšlíš, co dalšího by bylo pro firmu užitečné, třeba otevřít někde pobočku.

Myslíš, že by se ti opravdu tak líbilo v kultuře přátelských experimentů, když si tak zvyklá na jízdu na jistotu a mašličky po pěti letech?

To už jsem taky kolikrát přemýšlela. ☺ Říkám si, jestli už nejsem tolik svázaná takovejma těma místníma poměra, že bych jinde už ani nebyla schopna akceptovat jinej přístup a firemní kulturu. Takže nevím... já zase nejsem úplně dravá, abych se někde strašně.... Jsem motivovaná, ráda se učím nové věci, ale zase nemám ostrý lokty, abych se v nějakým týmu musela probíjovat mezi ostatníma, asi bych na to neměla. Tady musím prokázat jen sama sebe, že na to mám, že jsem schopná, ale nemusím tady bojovat s nějakým pánem XY. To by mi v jakýkoliv jiný firmě vadilo. To bych očekávala, že by bylo potřeba.

Předchozího zaměstnavatele bys zařadila kam?

Nějaký chaos je tady někde... Mně to tam přišlo na tak amatérský úrovni, že tam asi snad.... Byla to firma riziková ve smyslu.... kultura ostrých hochů. Ten termín mi nevyhovuje, ale to prostředí bylo tak rizikový, že ta firma sama o sobě byla strašně riziková, že se člověk musel snažit, aby ta firma sama o sobě přežila, aby se získali noví klienti. Pro mě to nebyla ani týmová práce, každej měl svůj úkol, takže tým tam úplně nefungoval. Nesedí mi to tam úplně, ale z toho výběru asi nejvíc. Ta firma byla tak strašně specifická a neorganizovaná, že pojmenovat to a někam zařadit mi připadá dost komplikovaný.

Co myslíš, že tady nejvíc ovlivňuje myšlení a jednání lidí? Co nebo Kdo?

Mně připadá, že tady v tý naší kultuře asi bonusy, jestli budou nebo nebudou, ale lidi jsou tady strašně materiálně orientovaný, že kdyby se řeklo, že se přidá, tak by všichni stavěli slavobrány a že jsou orientovaný strašně na to... psychologicky...trošku přizemní.

Kdyby dostali přidáno, co se by dělo, jak by se chovali?

Na půl roku by jim to zavřelo papuli a pak bychom se vrátili zpátky ☺. Tady každý remcá na plat. Tím že tady zůstávají, tak nic proti firmě nemají. Kdy měli něco proti platu i proti firmě, tak už tady nikdo nezůstal. Firma jim ale vyhovuje. Myslím, že my nejsme ztotožnění s firmou a její pobočkou tady v Čechách, ale s našimi produkty, který na celosvětové úrovni produkujeme. Každý je tady miluje, je na ně pyšnej. Když mi je někdo haní, třeba kamarád, cejtím se naježená, co si to dovoluje. Kdyby hanil zaměstnavatele, že je takovej a makovej, tak je nám to fakt jedno, ale na produkty my jsme pyšní. Tohle tady vnímá spousta lidí, jsou to nadšenci a žijou pro to. Je to pro ně nedotknutelný.

Jak to ta firma dokázala, marketingem?

Si je vyzkoušej a pochopíš. My jsme na produkty pyšní. Zaměstnanecký akce s nima spojený, to je motivace jako blázen. To je motivující, to pak člověk poslouchá v kantýně, jak je to super. Je to ale tak co 1-1,5 roku. To je hybná síla, že ty produkty každé zbožňuje. Už jenom to, že jsou tady vystaveny po budově, každé se rozplývá. My jsme nejvíc ovlivnění vlastním produktem.

Farma:

Tady je skupina lidí, se kterými já jsem zadobře a o kterých já vím, co mám očekávat a vím jakoby, že tam to bude vždycky v pořádku - kráva, pes, ovce a beruška - to jsou takový jasně čitelní, na přátelský vlně. Tohle jsou jasní hajzlíci, ale o kterých to víš, ty si na nic nehraješ. Jsou to drsníci – lev a krokodýl – jsou nebezpeční, ale víš to o nich. Jsou takový pro mě čitelní hajzlíci. Dostali svoji ohradu. Tohle jsou pak pro mě taky hajzlíci, kteří si ale hrajou na kamarády, o kterých to ale nevíš – to jsou ti chameleoni, pavouci a hadi – jednou jsou tak a jednou tak. Doufám, že chameleon není tady ta kráva, jenom o ní nevím, že je vlastně chameleon.

Jak se těm zvířatům tady společně žije na téhle farmě?

No... někdy hůř a někdy líp. Záleží, jestli i ostatní to vnímají stejně jako já. Myslím tím, jestli ostatní chameleóna vnímají jako chameleóna a ví-li on sám, že je to chameleon.

Jsou si vzájemně nebezpeční, když jsou takhle v samostatných ohradách?

Ony ty ohrady padaj a prolínaj se. To, že já jsem je oddělila, je jenom moje psychické oddělení, ale jinak jsou spolu, to nejsou samostatná oddělení ve firmě. Oni jsou promixlí, to je jenom moje mentální ohrada, jak já jsem si je zařadila. Oni se prolínají a komunikují, někdy líp a někdy hůř a vzájemně se pak ohrožují. Tihle jsou super – lev a krokodýl – protože si na kamarády ani nehrajou, všichni je berou jako bosse drsníky a člověk ví, co od nich může očekávat. To mi připadá prostě fér. Jsou to šéfové i běžní kolegové, ale jsou identifikovatelní. Pak jsou ti, kteří se tvářej dobře a pak ti vrazí kudlu do zad a to ne ☹

Kde jsi ty?

Já jsem ta ovečka. Ne ovečka ne. Já jsem ten pes – štěká a nekouše. Ovečka – je hloupoučká, která je obětní beránek pro všechny. Všichni na ni útočí, hlavně chameleóni. Lev a krokodýl

to nemají zapotřebí. Ty nemaj důvod se s ovci zaobírat, na ni útočit. Beruška – to jsou ty běžný lidičky, ničím nevyčnívající. Kráva – to jsou takový ty krávy, podobně jako beruška. Had, chameleón a pavouk – to je stejná sorta lidí, akorát se mi připodobňují. Pavouk – mi připadá, že o něm nevíš a šlápneš na něj, to je úplně nejlepší. Ani nevíš, že z něj bude problém a pošleš e-mail a pak se ti najednou vrátí zpětně od něj, je to zmetek. Had – pokušíte, taky se od něj nedočkáš ničeho dobrého. To je vždycky, že s těmahle třema lidma člověk komunikuje opatrněji, váží slova a chrání si záda. To je to, co mě firma naučila, všechno si pojistit, všechno si psát emailem, všechno si archivovat, aby tě nikdo nemohl z ničeho nařknout. Protože od ostatních zvířat se podrazu nedočkáš, ale od tady těch vždycky musíš mít krytý záda, abys měl všechno pojištěný.

Co si ty skupiny o sobě navzájem myslí?

O těch si myslí, že je to stádo, se kterým si můžou ostatní vorat. Takový ty vykonavatelé, na který se s oblibou deleguje práce, protože oni si netroufnou a nic neřeknou. Lev a krokodýl jsou ti, který rozhodují a který jakoby říděj, mají přirozenou autoritu. Had, pavouk a chameleón – jsou šmejdi, který právě delegujou svoji práci a snažej se jí zbavovat a dělaj akorát neplechu.

Jak bys chtěla farmu uspořádat, aby to fungovalo lépe?

Krokodýl a lev ať jsou a odstranila bych chameleóna, hada a pavouka a jsem s tím OK a připadá mi to fér. Nijak bych neměnila jejich uspořádání, protože v reálu jsou ty zvířata spolu, prolínají se v útvech.

Přineslo by to výhodu firmě, kdy tady nebyli chameleóni, pavouci a hadi?

Ta komunikace by byla snazší. Bylo by to všechno jasnější, férovější a pročistilo by to vzduch.

Přineslo by to něco konkrétního i tobě?

Já bych nemusela poslouchat ty ostatní kolegy, kteří si stěžují. Mně je to ve finále jedno, já jsem schopna si odhadnout, kdo je chameleón a kdo je had a nemám s tím problém a vím, na koho si dávat pozor, ale u ostatních mi připadá, že je to pořád ještě překvapuje. Pak se vedou zbytečný diskuse, vznikaj zbytečný konflikty, ztráta času nad nepodstatnýma věcma a místo, aby se komunikovalo externě se zákazníka, tak se tady komunikuje interně a preposílají se e-maily.

Můžeš mi na časové ose znázornit nejdůležitější tvoje milníky v tomto zaměstnání a zkus i znázornit nějakou křivkou, jaký měly vliv na tvou motivaci či spokojenost, vztah k firmě. Zda tě ovlivnily dané události pozitivně či negativně?

Po nástupu to bylo spojený s tím, že pro mě bylo všechno nové, pak to šlo tak nějak sou, sou. Nemělo to úplně klesající tendenci, pořád jsem se učila. Pak to šlo najednou do háje, šlo to dolů, nebavilo mě to, byla to stereotypní práce, vztahy byly nic moc. Po 3,5 letech jsem změnila pozici a šlo to rapidně nahoru, kde zase nové věci, taky nový šéf a kolegové a teď jsem zase po 1,5 roce taková stagnující, protože se začínám trochu nudit, ale stále jsem nahoře. Já bych ale byla ráda, kdyby to pořád stoupalo a učila jsem se něco nového. Nejde to zatím dolů, ale jestli tenhle status bude pořád stejnej dlouhodobě, tak to půjde zase dolů. Tím že mě teď čeká stáž v zahraničí, tak to půjde zase nahoru a zase mě to nakopne k něčemu novému. Nacházím se teď asi v tom stavu, že kdyby mi někdo nabídl novou práci a byla by zajímavá, tak bych tam asi šla. Kdyby mi nabídli jinou pozici v rámci firmy, tak bych o tom minimálně uvažovala. Je to u mě hodně o obsahu té mí práce, když už to mám hodně zmáknutý... První rok jsem byla ve stresu, byla jsem napjatá, aby to všechno bylo püntlich, byla jsem nervózní, v noci se probouzela, teď ne že bych to měla na háku, ale vím, co dělám, vím, že se nespletu a odvádím dobrou práci. Nemusím ostatním dokazovat, že to co dělám, dělám dobře. Všichni to vědí, šéf mě bere jakoby se cejtím jistá, i kdybych udělala nějakou chybu, můžu si to dovolit. Každý chybuj, ale dřív jsem byla ve stresu. Už si říkám, žádný učený z nebe nespadl, už si to můžu dovolit. Minimálně psychicky, pocitově z toho nejsem nervózní. Poslala jsem 1000 dobrých čísel a když pošlu jedno špatně tak se mi to omluví spíš.

Jak by vypadal tvůj ideální zaměstnavatel?

Měla bych svou firmu a zaměstnávala bych sama sebe a dělala na sebe. Nechci podnikat, nemám na to asi nervy, ale asi to nejlepší je pro člověka, když se nepachtí pro někoho cizího, ale sám pro sebe. Tady pořád jakoby... nechci to měřit na peníze, ale když se budu snažit sebevíc, dělat všechno možný i nemožný, tak možná dostanu osobní ohodnocení, ale pocitově, si stejně ohodnocena. Když možná je člověk prodejce a má provize.... ale jinak je to takový omezující. Když člověk má svoji firmu, tak do toho vloží svoje maximum, děláš to pro sebe a je to tvoje. Nemám ambice mít svoji firmu, ta jistota příjmu tady a to že se nic nepokazí... mám ráda svoji jistotu, tak asi bych do toho nešla, ale ideální zaměstnavatel by byl člověk sám pro sebe.

Jak bys současné i minulé zaměstnání zaznamenala na ose 0-10 co do ideálního zaměstnavatele? Mění se to v čase?

Tehdy ta první práce byla v pohodě, já jsem tam tehdy byla OK, ale dneska bych tam nestrčila nos. To je asi v čase. Když to vnímám teď, tak ta firma byla 0,5, tehdy to bylo pocitově 7, protože mi dávala, co jsem potřebovala. Dávali mi totální volnost, ve smyslu, že mám studijní povinnosti a přijdu za 14 dní. Teď je pro mě samozřejmě důležitý ta sama práce na prvním místě, protože je to i na plný úvazek. Člověk v mezích časové flexibility ani nepřemýšlí. Člověk měl tehdy a teď jiný priority. Mám to teď tak, že můžu jít k doktorovi, jet na dovolenou a můžu, to se fakt člověku mění. Takže současnost je 6, protože pro mě by byl ideální zaměstnavatel víc motivující, víc rozvíjející mé schopnosti, aby o mně víc přemýšlel. My nemáme úplně fungující HR, nějaký systém školení, rozvoje a kariéry. I když se mi na stáž nechce, tak je to přesně to motivující, že jsem byla vybrána. Je to motivující, určitý vyznamenání. Pro mě je taky důležité, aby ten zaměstnavatel byl prestižní, abych byla pyšná na to, že pracuju ve firmě XY, což tahle značka tohle splňuje. Taky bych už nechtěla zaměstnavatele, kde nemůžu využívat cizí jazyky, to mě hrozně baví. Kdybych hledala příštího zaměstnavatele, bylo by to pro mě stále důležité.