



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

FLUKTUACE A RETENCE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

EMPLOYEE TURNOVER AND RETENTION IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jana Kolářková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Jana Koláčková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Fluktuace a retence zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je sestavení návrhu řešení pro vybranou společnost, která by vedla ke snížení fluktuace a podpořila retenci zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2017. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: KoganPage, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BEDNÁŘ, Vojtěch. 2018. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada, 105 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, Josef. 2011. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

NOE, Raymond A., John R. HOLLENBECK, Barry GERHART a Patrick M. WRIGHT. 2018. Fundamentals of human resource management. 7th edition. New York: McGraw-Hill Education, 550 s. ISBN 978-1-259-92185-8.

VNOUČKOVÁ, Lucie. 2013. Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: Adart, 232 s. ISBN 978-8-904645-9-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na problematiku fluktuace a retence zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část vymezuje pojmy, které jsou s touto problematikou spjaté. Soustředí se na příčiny a důsledky fluktuace, na získávání nových pracovníků a retenci současných zaměstnanců. Tyto teoretické poznatky jsou v praktické části využity pro analyzování a vyhodnocení současného stavu společnosti. Návrhová část obsahuje doporučení, která by podpořila efektivní nábor a výběr vhodných zaměstnanců, podpořila retenci a snížila fluktuaci zaměstnanců ve společnosti.

Abstract

The diploma thesis is focused on employee turnover and retention in a selected company. The theoretical part defines terms that are related to this issue. This part focuses on the causes and consequences of employee turnover, on people resourcing and retention of current employees. This theoretical knowledge is used in the analytical part during analyzing and evaluating the current state of the company. Based on the findings, recommendations that would support effective recruitment and selection process of suitable employees, support retention and reduce employee turnover in the company are provided.

Klíčová slova

Fluktuace zaměstnanců, retence zaměstnanců, spokojenost s prací, angažovanost zaměstnanců, motivace, nábor a výběr zaměstnanců, řízení lidských zdrojů

Key words

Employee Turnover, Employee Retention, Job Satisfaction, Employee Engagement, Motivation, Recruitment and Selection, Human Resource Management

Bibliografická citace

KOLÁČKOVÁ, Jana. *Fluktuace a retence zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125339>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2020

podpis studenta

Poděkování

Za odborné vedení, cenné rady a pomoc při psaní diplomové práce, bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce, Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. Dále děkuji společnosti XY za spolupráci a všem respondentům za rozhovory. Poděkování patří také Mgr. Ivetě Zemánkové a Ing. Kateřině Lukášové za poskytnutí cenných rad.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
2.1.1 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů	14
2.1.2 Řízení lidských zdrojů v malé společnosti	15
2.2 Fluktuace	18
2.2.1 Druhy fluktuace	18
2.2.2 Faktory ovlivňující fluktuaci	19
2.2.3 Rozhodování pracovníků o odchodu	31
2.2.4 Důsledky fluktuace	32
2.2.5 Náklady spojené s fluktuací.....	34
2.2.6 Metody měření fluktuace a retence.....	36
2.3 Retence	38
2.3.1 Spokojenost s prací, motivace, oddanost a angažovanost	43
2.4 Získávání pracovníků	48
2.5 Adaptace.....	52
2.6 Analýza v České republice.....	55
2.6.1 Řízení lidských zdrojů v České republice.....	55
2.6.2 Fluktuace, retence a nezaměstnanost v České republice	57
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	59
3.1 Představení společnosti	59
3.1.1 Organizační struktura společnosti a její pracovníci	60
3.2 Fluktuace a retence.....	62
3.3 Získávání pracovníků	63

3.4	Metodika výzkumu.....	66
3.4.1	Rozhovory s bývalými pracovníky	66
3.4.2	Rozhovory se současnými pracovníky a dotazník UWES.....	67
3.4.3	Rozhovor s managementem společnosti.....	67
3.4.4	Zpracování dat	67
3.5	Rozhovory s bývalými pracovníky	68
3.5.1	Získávání pracovníků z pohledu bývalých pracovníků	68
3.5.2	Adaptace z pohledu bývalých pracovníků	70
3.5.3	Faktory ovlivňující fluktuaci z pohledu bývalých pracovníků	71
3.5.4	Společnost a práce obecně z pohledu bývalých pracovníků.....	79
3.6	Rozhovory se současnými pracovníky	84
3.6.1	Získávání pracovníků z pohledu současných pracovníků.....	84
3.6.2	Adaptace z pohledu současných pracovníků	86
3.6.3	Faktory ovlivňující fluktuaci z pohledu současných pracovníků	88
3.6.4	Společnost a práce obecně z pohledu současných pracovníků.....	96
3.7	Angažovanost současných pracovníků	98
3.8	Rozhovor s managementem	100
3.8.1	Získávání pracovníků z pohledu managementu.....	100
3.8.2	Adaptace z pohledu managementu	102
3.8.3	Faktory ovlivňující fluktuaci z pohledu managementu	103
3.8.4	Fluktuace a retence z pohledu managementu	107
3.9	Shrnutí výsledků rozhovorů	108
3.9.1	Oblast: získávání pracovníků.....	109
3.9.2	Oblast: adaptace	109
3.9.3	Oblast: očekávání.....	110
3.9.4	Oblast: vztahy	111

3.9.5	Oblast: kultura.....	111
3.9.6	Oblast: odměňování, uznání	112
3.9.7	Oblast: jistota	114
3.9.8	Oblast: komunikace	114
3.9.9	Oblast: společnost a práce obecně	115
3.9.10	Přehled pozitivních a negativních zjištění	116
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	118
4.1	Návrhy na efektivní získávání klíčových informací	118
4.2	Návrhy na efektivní získávání pracovníků.....	119
4.3	Návrhy na zkvalitnění adaptačního procesu	121
4.4	Návrhy na zlepšení a podporu kvalitních vztahů na pracovišti.....	125
4.5	Návrhy spojené s kulturou společnosti	127
4.6	Návrhy na motivační odměňování	128
4.7	Návrhy na podporu efektivní komunikace ve společnosti	131
4.8	Shrnutí návrhů.....	132
	ZÁVĚR	134
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	136
	SEZNAM GRAFŮ	144
	SEZNAM OBRÁZKŮ	145
	SEZNAM TABULEK	146
	SEZNAM PŘÍLOH.....	147

ÚVOD

Společnosti k dosahování svých cílů musí využívat nejrůznějších zdrojů, přičemž mezi klíčové patří lidské zdroje. Způsob, jakým společnosti řídí lidské zdroje, ovlivňuje rozhodování zaměstnance, zda ve společnosti setrvává, nebo odejde. Rozsah a mnohdy i kvalita jednotlivých aktivit závisí na velikosti společnosti. Pokud se jedná o mikro podnik nebo malý podnik, většinou jsou aktivity vykonávány samotným majitelem. Pokud nejsou tyto aktivity prováděny důsledně, může to zapříčinit odchod pracovníků, a tím i nárůst nákladů, které mohou být obzvláště u menších podniků závažným problémem.

Fluktuace může mít na společnost pozitivní dopad, pokud odcházejí podprůměrní pracovníci, ztráta i jednoho těžko nahraditelného jedince však dokáže přinést více negativních důsledků. Míra fluktuace se liší napříč různých zemí, odvětví i velikostí podniku. Zdravá míra fluktuace nicméně představuje pro každou společnost jinou hodnotu, která by neměla překročit mez, kdy se již vymyká její kontrole. Aby došlo ke snížení fluktuace, je vhodné se zaměřit na strategie, které podpoří retenci pracovníků. Udržení pracovníků začíná již získáním vhodného pracovníka a jeho adaptací, aby mohl vykonávat svou práci na požadované úrovni.

Aby pracovník vykonával svou práci či roli, jak se od něj očekává, je nezbytné mu poskytnout příležitost se vzdělávat a rozvíjet, vytvářet příjemné pracovní prostředí, poskytovat spravedlivou odměnu, či uznání, podpořit komunikaci ve společnosti a zajistit nejen s tím související spokojenost s prací, ale také angažovanost, která je v retenčních strategiích klíčová. Právě angažovanost přiměje pracovníky investovat do společnosti více, než je od nich očekáváno z jejich vlastního přesvědčení. Dále má vliv na zlepšení výkonu a zvýšení zisku společnosti, ale také přispívá k lepší pracovní pohodě. Angažovaní pracovníci se zajímají o úspěch společnosti a aktivně pracují na splnění její mise. Takoví pracovníci mají větší tendenci setrvat ve společnosti a stávají se jejími obhájci, což má pozitivní vliv na značku zaměstnavatele, která je významná například při získávání nových pracovníků.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení návrhu řešení pro vybranou společnost, který by vedl ke snížení fluktuace a podpořil retenci zaměstnanců.

Dílní cíle jsou následující.

- V teoretické části vymezit hlavní teoretické poznatky, které se vážou na téma fluktuace a retence zaměstnanců. Tyto poznatky zpracuji z relevantních informačních zdrojů.
- Analytická část se bude zabývat analýzou vybrané společnosti a výzkumem současného stavu v oblasti lidských zdrojů.
- Na základě nedostatků zjištěných v analytické části budou v návrhové části představena doporučení zaměřená na podporu udržení zaměstnanců a snížení dobrovolné fluktuace.

První část diplomové práce bude obsahovat pojmy, které slouží jako teoretický podklad pro vypracování analytické části. Hlavními tématy z oblasti lidských zdrojů je samotné řízení lidských zdrojů se zaměřením na malé společnosti. Dále následuje téma fluktuace, její faktory, důsledky, ale také náklady. Budou představeny metody měření fluktuace a retence. Následující kapitola je zaměřena na udržení zaměstnanců neboli retenci a způsoby jejího podpoření. S touto problematikou je spojena podkapitola zahrnující spokojenost s prací, motivaci, oddanost a klíčovou angažovanost. Další kapitoly teoretické části se okrajově věnují získávání pracovníků a procesu adaptace. Poslední část obsahuje informace o praktikách řízení lidských zdrojů, fluktuaci, retenci a nezaměstnanosti v České republice.

Analytická část diplomové práce představuje analýzu vybrané společnosti. Ke zjištění současného stavu společnosti budou využity interní dokumenty, Utrecht Work Engagement scale testující stav klíčové angažovanosti u současných pracovníků a hlavní kvalitativní výzkum. Pomocí rozhovorů bude popsána společnost z pohledu pracovníků, kteří společnost opustili, z pohledu současných zaměstnanců a managementu.

Návrhová část bude na základě vyhodnocení analytické části a identifikování klíčových oblastí obsahovat vhodná doporučení s cílem snížit dobrovolnou fluktuaci, zefektivnit proces získávání pracovníků a také jejich udržení ve společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V rámci této kapitoly jsou definovány pojmy, které slouží jako teoretický základ pro vypracování analytické části. Hlavními tématy jsou řízení lidských zdrojů s důrazem na řízení v malých podnicích, fluktuace, retence, získávání pracovníků a proces adaptace.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Mezi lidské zdroje patří znalosti, dovednosti, lidská síť, fyzické a emoční zdraví, intelektuální schopnosti, osobnosti a motivace (Boxall, Purcell, Wright, 2007). Armstrong a Taylor (2017) uvádí, že samotný pojem **lidské zdroje** může být kritizován, jelikož značí, že je možné s lidmi manipulovat jako s kterýmkoliv jiným výrobním faktorem. Podle Koubka (2011) představují lidé nejcennější a nejdražší zdroj, proto řízení lidských zdrojů označuje za klíčovou oblast v řízení společnosti, která ovlivňuje míru úspěšnosti a konkurenceschopnosti společnosti na trhu. Organizace se spokojenými zaměstnanci, kteří jsou ztotožnění s její vizí a kulturou, zvyšují podle Vnoučkové (2013) svoji efektivitu. Pracovníci, o které se společnost umí postarat, snižují náklady spojené s fluktuací a zajišťováním zaměstnanců a také zvyšují výkonost.

Existuje několik pohledů na to, co **řízení lidských zdrojů** znamená. Armstrong a Taylor (2017) vymezují řízení lidských zdrojů jako uplatňování personálních politik a postupů, které jsou zaměřeny na design společnosti¹, rozvoj společnosti, zajištění zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj pracovníků, jejich výkon, odměňování a poskytování služeb, kterými se zvýší blahobyt zaměstnanců. Tyto personální politiky a postupy jsou založeny na vzájemně propojených strategiích v rámci lidských zdrojů, které je nutné sladit se strategií společnosti. Schermerhorn (2001) mluví o řízení lidských zdrojů jako o procesu získávání, rozvoje a udržení talentovaných a energických jedinců za účelem podpoření poslání, cílů a strategií podniku. Podle Noe a kol. (2018) řízení lidských zdrojů zahrnuje politiky, postupy a systémy, které ovlivňují chování, postoje a výkon zaměstnanců.

¹ Design společnosti představuje posouzení toho, co společnost chce a potřebuje. Jedná se o analýzu mezery, která se nachází mezi současným stavem a místem, kam chce společnost směřovat. Z toho důvodu je nutné přezkoumat celou organizaci a vytvořit návrh změny se zaměřením na systémy, struktury, praktiky lidí, odměňování, měření výkonnosti, politiky, procesy, kulturu a širší prostředí společnosti. Po implementaci změny jsou nové praktiky udržovány pomocí aktivit v rámci rozvoje společnosti (CIPD, 2019a).

2.1.1 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

Systém lidských zdrojů podle Armstronga a Taylora (2017) obsahuje vzájemně propojené a podpůrné činnosti a postupy, které pomáhají k dosažení cílů podniku. Tyto činnosti na sebe logicky navazují a zabezpečují co nejefektivnější organizaci lidských zdrojů. Koubek (2011) sestavil konkrétní seznam činností, které jsou vykonávány v rámci řízení lidských zdrojů. Jedná se o:

- **vytváření a analyzování pracovních míst** – činnosti zaměřující se především na definování pracovní náplně, vymezení pravomocí a odpovědností;
- **personální plánování** – v rámci této aktivity se odhaduje a plánuje, kolik zaměstnanců bude společnost k bezproblémovému fungování potřebovat;
- **získávání, výběr a přijímání zaměstnanců** – činnosti, kterými se zajistí, aby vytvořené pracovní pozice byly obsazeny lidmi s nejlepšími předpoklady pro výkon dané práce;
- **hodnocení zaměstnanců** – pozorováním a neformálním hodnocením zaměstnanců je možné poskytnout zpětnou vazbu o jejich výkonu a vystupování;
- **rozmíst'ování zaměstnanců** – činnosti spojené s umíst'ováním pracovníků na vybrané pracovní místo, jejich povyšováním či převáděním na jinou práci;
- **ukončování pracovního poměru** – nejčastěji pomocí rozvázání pracovního poměru;
- **odměňování** – používání různých nástrojů s cílem ovlivnit pracovní výkon a motivaci pracovníka;
- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – činnosti spojené s identifikací potřeb vzdělání, se zajištěním potřebného vzdělání, či hodnocením výsledků vzdělání;
- **pracovní vztahy** – soubor činností, které jsou zaměřeny na komunikaci a zlepšení vztahů mezi vedením společnosti a zaměstnanci a mezi zaměstnanci samotnými (např. řešení sporů na pracovišti);
- **péče o zaměstnance** – pomocí těchto aktivit se dbá na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, vytvoření vhodného pracovního prostředí a celkový blahobyt zaměstnanců;

- **personální informační systém** – zpracovávání, analýzy a uchování dat, které se týkají pracovněprávních vztahů. Jedná se o informace o pracovnících, mzdách, sociálních záležitostech, nebo také aktuální informace z pracovního trhu.

Koubek (2011) zdůrazňuje nutnost osvojit si potřebné znalosti a dovednosti pro vykonávání všech výše uvedených činností v oblasti HR v každé společnosti bez ohledu na její velikost. Dle Zolak-Poljašević a Petković (2013) má optimální řízení činností v rámci lidských zdrojů v malých a středních podnicích pozitivní dopad na výkonnost podniku.

2.1.2 Řízení lidských zdrojů v malé společnosti

V malých podnicích² jsou personální činnosti často vykonávány majitelem společnosti či vedoucími pracovníky, kteří směřují svoji energii také na ostatní manažerské činnosti. Z toho důvodu bývají mnohdy činnosti HR vykonávány v malých podnicích nedostatečně (Koubek, 2011). Toto tvrzení podporuje De Kok (2003), podle něhož mají malé společnosti méně zkušeností a omezené kapacity pro získání potřebných znalostí. Většina zaměstnavatelů v malých podnicích řeší každodenní úkoly, které jsou často spojeny s výrobním procesem, tudíž nezbyvá dostatek času na aktivity zaměřené na lidské zdroje. Tito zaměstnavatelé často nemají formální manažerské vzdělání a potřebné dovednosti se v omezené míře snaží získat v rámci spolupráce s ostatními manažery. V důsledku toho nejsou zaměstnavatelé schopni správně používat manažerské nástroje³.

Kvůli relativně malému počtu zaměstnanců nejsou rozhodnutí týkající se řízení lidských zdrojů podle Nootebooma (1993) přijímány tak často v porovnání s velkou společností, což způsobuje, že malé společnosti mají zavedeno méně rutinních činností v oblasti řízení lidských zdrojů a disponují tak menšími zkušenostmi. Zolak-Poljašević a Petković (2013) hovoří o velké konkurenci mezi malými podniky a nutnosti lépe využít veškerých zdrojů,

² Označení mikropodnik může nést takový podnik, který zaměstnává méně než 10 osob a jeho roční obrat a/nebo bilanční suma roční rozvahy není vyšší než 2 mil. EUR Malý podnik je takový podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrat a/nebo bilanční suma roční rozvahy není vyšší než 10 mil. EUR. Střední podnik zaměstnává méně než 250 osob a buď jeho roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR, nebo bilanční suma roční rozvahy není vyšší než 43 mil. EUR (Evropská Unie, 2015).

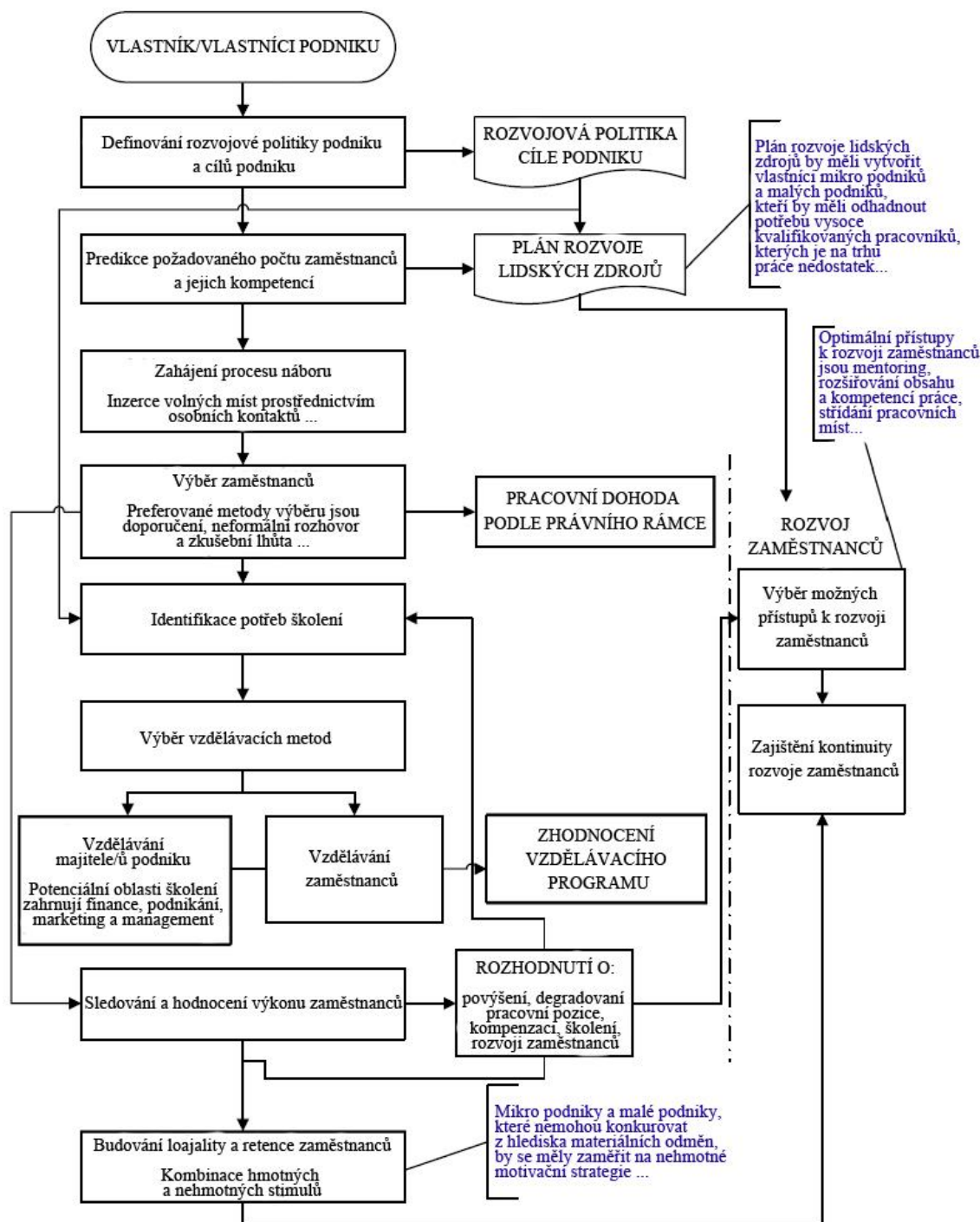
³ Společnost Bain & Company každoročně analyzuje manažerské nástroje a trendy. V roce 2017 stanovila žebříček 10 nejvyužívanějších manažerských nástrojů následovně: strategické plánování, řízení vztahů se zákazníky, benchmarking, pokročilé analýzy, řízení dodavatelského řetězce, spokojenost zákazníků, řízení změn, TQM, digitální transformace a zapojení technologie do strategie podniku, poslání a vize (Rigby, Bilodeau, 2018).

včetně lidských. Pokud společnost začne věnovat **personálním činnostem** nutnou pozornost, zefektivní se podle Koubka (2011) využívání lidského potenciálu,lepší se výkon a vzroste spokojenost pracovníků. To vede ke snížení fluktuace a zlepšení značky zaměstnavatele⁴, která má vliv na loajalitu pracovníků a usnadňuje získávání nových pracovníků. V důsledku toho je také pozitivně ovlivněn hospodářský výsledek. Odchod jednoho zaměstnance z malé společnosti totiž mnohdy způsobí daleko výraznější problémy v porovnání s velkou společností.

Pokud jde o malé podniky, mohou mít při řízení zaměstnaneckých vztahů výhodu díky méně formálním přístupům a možnosti jednat v pracovněprávních vztazích individuálně (De Kok, 2003). V malém podniku je kultura determinována hodnotami vlastníka či vlastníků. Tyto hodnoty mají vliv nejen na cíl podniku, ale také na strategii, jakými je cíle dosaženo (Kotey a Meredith, 1997). Klaas, McClendon a Gainey (2000) uvádí, že v malých společnostech jsou pracovníci obvykle zajišťováni na základě osobních kontaktů či doporučení, školení jsou prováděna ad hoc a neformálním způsobem, stejně tak i hodnocení výkonu pracovníků. Tento způsob řízení je v malých podnicích odůvodněn vysokými náklady na profesionální řízení lidských zdrojů.

Podle Zolak-Poljašević a Petković (2013) není nutné, aby malé podniky do 50 zaměstnanců měly speciální oddělení lidských zdrojů, neboť z velké části jsou aktivity vykonávány majitelem společnosti. S rostoucím počtem zaměstnanců se však mění organizační struktura a procesy ve společnosti se stávají složitější. Z toho důvodu je vhodné změnit způsob řízení zaměstnanců a delegovat část aktivit na profesionální manažery.

⁴ Značka zaměstnavatele je více zmíněna v kapitole 2.3



Obr. 1: Systematický model řízení lidských zdrojů v mikro podnicích a malých podnicích (Vlastní zpracování dle Zolak-Poljašević, Petković, 2013, s. 310)

Na obrázku č. 1 je zobrazen systematický model řízení lidských zdrojů, který může posloužit jako vodítko pro majitele mikro podniků a malých podniků. Podle tohoto modelu je doporučeno, aby majitelé definovali cíle podniku a jeho rozvojovou politiku. Na základě plánu stanovených cílů a politik je nutné definovat plán rozvoje lidských

zdrojů. Je zapotřebí určit požadované množství zaměstnanců a zajistit jejich nábor a výběr. Další aktivity se zabývají identifikací potřeb vzdělávání pro zaměstnance, výběr vhodných vzdělávacích metod a následně jejich zajištění a zhodnocení. V rámci podniku se sleduje a hodnotí výkon pracovníků. Na základě výkonu se následně rozhoduje o povyšování, degradování pracovní pozice, odměňování, školení a rozvoji pracovníků. Cílem řízení lidských zdrojů je **vybudovat si loajalitu, snížit fluktuaci a udržet si zaměstnance** (Zolak-Poljašević a Petković, 2013).

2.2 Fluktuace

Podle CIPD (2019b) může mít fluktuace zaměstnanců negativní dopad na výkonnost podniku. Jakmile zaměstnavatelé pochopí, jaké jsou důvody odchodu pracovníků, mohou podniknout kroky k efektivnímu náboru zaměstnanců a jejich udržení, čímž se sníží fluktuace a zvýší retence pracovníků.

Armstrong a Taylor (2017) popisují fluktuaci jednoduše jako míru, která představuje odchod zaměstnanců ze společnosti. CIPD (2019b) definuje fluktuaci jako podíl zaměstnanců, kteří opouštějí společnost během určitého období (často meziročně) a je vyjádřena v procentech z celkového počtu zaměstnanců. Společnosti s nižší fluktuací⁵ a spokojenými zaměstnanci mají podle Noe a kol. (2018) sklon k lepšímu výkonu.

2.2.1 Druhy fluktuace

Noe a kol. (2018), Armstrong a Taylor (2017) a CIPD (2019b) rozdělují fluktuaci na dobrovolnou a nedobrovolnou.

- **Nedobrovolná fluktuace** – iniciátorem odchodu je společnost, přičemž zaměstnanci by preferovali ve společnosti setrvat. Příkladem může být ukončení pracovního poměru z disciplinárních důvodů, nebo propouštění v době hospodářského poklesu.
- **Dobrovolná fluktuace** – iniciátorem odchodu je zaměstnanec. Příkladem je odchod do důchodu nebo odchod kvůli jiné práci. Často se jedná o pracovníky s nejhorsším výkonem, kteří opouští společnost před tím, než s nimi zaměstnavatel

⁵ Optimální míra fluktuace je probrána v kapitole 2.2.6

ukončí smlouvu sám, nebo ti s nejlepším výkonem, kteří jsou na trhu žádaní a je pro ně jednodušší objevovat nové příležitosti.

- Morrell a kol. (2001) vysvětluje, že pracovníci jsou ovlivněni vnějšími faktory a odchází převážně z ekonomických důvodů. Další kategorií jsou psychologické důvody, přičemž důraz se klade na spokojenost s prací a angažovanost⁶ podle psychologické smlouvy⁷.

Dytrt (2006) hovoří o **žádoucí fluktuaci**, která přerozděluje pracovníky na trhu práce na základě jejich odbornosti či zaměření. Firmy, které získaly tyto pracovníky, mohou využít jejich znalostí, know-how a obohatit pracovní kolektiv. V kontrastu stojí **nežádoucí fluktuace**, která působí negativně jak na společnost, kterou pracovník opustí, tak i stát, který vyplácí pracovníkovi podporu v nezaměstnanosti.

Reiss (2014) rozděluje fluktuaci následovně:

- **přirozená fluktuace** – jedná se například o úmrtí či odchod do důchodu,
- **vnitřní fluktuace** – představuje změnu zaměstnání v rámci společnosti, příkladem je povýšení,
- **fluktuace mimo společnost** – jedná se o odchod iniciovaný zaměstnanci pomocí výpovědi, kteří odchází do jiné společnosti. Podle Reisse (2014) by se propouštění nemělo zahrnovat do fluktuace.

2.2.2 Faktory ovlivňující fluktuaci

Občas jsou pracovníci lákáni novými příležitostmi, jindy jsou popostrčeni k opuštění zaměstnání z důvodu nespokojenosti se současnou prací (CIPD, 2019b). Podle Vnoučkové (2013) v 52 % společností manažeři neznají míru fluktuace. Společnosti nepracují s poznámkami odcházejících pracovníků, z toho důvodu dochází k odchodům zaměstnanců opakovaně ze stejných příčin. Podle CIPD (2019b) je důležité pochopit, proč pracovníci odcházejí. Při odchodu zaměstnance doporučují provést **výstupní pohovor**⁸.

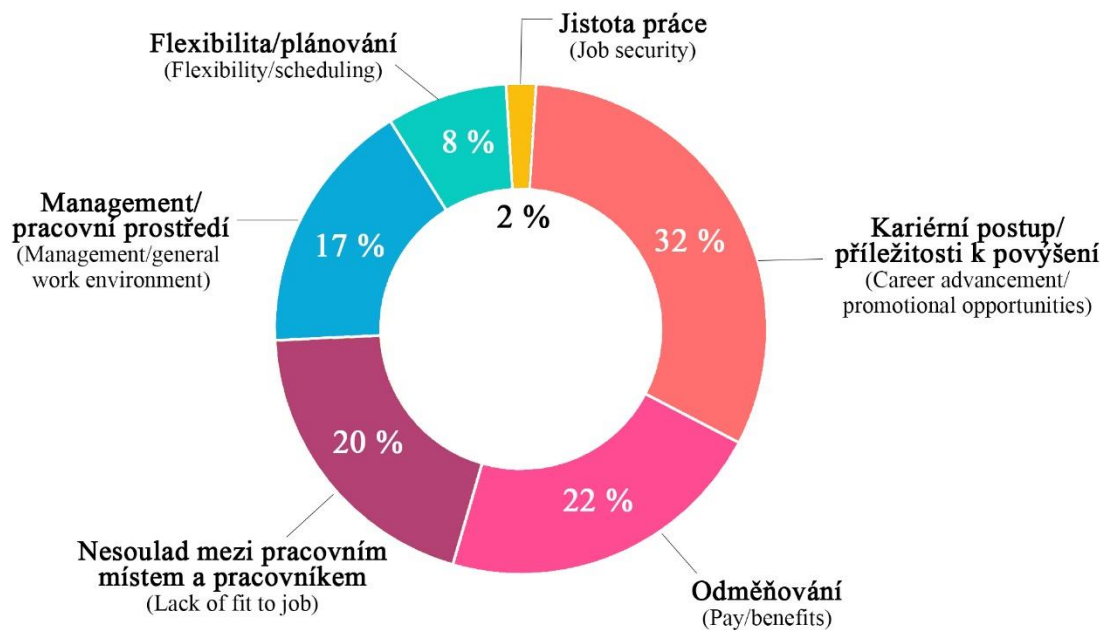
Následující obrázek č. 2 zobrazuje hlavní důvody pro dobrovolnou změnu zaměstnání podle Robinsonové (2008). Nejčastějším důvodem změny zaměstnavatele byla omezená

⁶ Angažovanost pracovníků a spokojenost s prací je rozebrána v kapitole 2.3.1

⁷ Psychologická smlouva je vysvětlena v kapitole 2.2.2.1

⁸ Problematika výstupních pohovorů je více zmíněna v kapitole 2.3

možnost kariérního postupu a povýšení, přičemž tuto možnost uvedla téměř třetina dotazovaných. Na druhém místě se ocitla mzda a benefity, které byly uvedeny více než pětinou dotazovaných. Třetí místo se týkalo důvodu, že daná pozice pro respondenty nebyla vhodná, jinými slovy vznikl nesoulad mezi pracovním místem a pracovníkem.



Obr. 2: Hlavní důvody pro dobrovolnou změnu zaměstnání (Vlastní zpracování dle Robinson, 2008)

Vnoučková (2013) rozděluje příčiny odchodu pracovníků následovně.

- **Individualistické faktory** – tito pracovníci jsou zaměřeni především na sebe, seberozvoj a úspěch, kolektiv pro ně nemá významnou roli,
 - pracovníci opouští místo z důvodu jiného **očekávání**, nespokojeností s **odměňováním**, nebo nedostatečného **uznání**.
- **Kolektivistické faktory** – kolektivističtí jedinci přikládají velkou váhu přátelství na pracovišti,
 - hlavními důvody k opuštění společnosti je nespokojenost se **vztahy** na pracovišti, **komunikací** či **podnikovou kulturou**.
- **Interpersonální faktory** – jedná se o vztahové faktory, které souvisí s konfliktem mezi osobami uvnitř podniku,
 - odchod pracovníka je ovlivněn primárně nespokojeností v oblasti **vztahů**, **uznání** a **komunikace**.

- **Intrapersonální faktory** – tyto faktory jsou spojené s pracovníkem samotným a primárně s jeho očekáváním,
 - hlavními důvody odchodu jsou nesplněná **očekávání** a **kultura** společnosti.

V následující tabulce č. 1 jsou porovnány **důvody nespokojenosti a následného odchodu pracovníků v malém a velkém podniku v České republice**, přičemž v tomto případě je za malý podnik brán podnik do 19 zaměstnanců a velký podnik s více než 250 zaměstnanci. Hlavním důvodem odchodu v malém podniku bylo odměňování, kvůli kterému odešlo ze společnosti 23 % dotazovaných. Pouze 7 % respondentů opustilo společnost z důvodu nesplněného očekávání (Vnoučková, 2013).

Tab. 1: Faktory vedoucí k rozhodnutí o odchodu (Vlastní zpracování dle: Vnoučková, 2013, s. 125)

Faktor nespokojenosti (v %)	Malé společnosti	Velké společnosti
Očekávání	7	7
Vztahy	16	26
Kultura	12	6
Odměňování	23	19
Uznání	14	10
Jistota	18	16
Komunikace	10	16

2.2.2.1 Očekávání

Očekávání mohou být podle CIPD (2019b) už během náborového procesu příliš vysoká z důvodu nadhodnocení příležitostí k postupu či rozsahu pracovní role. V důsledku toho jedinci soutěží a následně přijímají pracovní místa, pro která nejsou vhodní. Branham (2009) jako důvody odchodu zmiňuje například to, že **práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání**, nebo vzniká **nesoulad mezi pracovním místem a pracovníkem**.

Podle Armstronga a Taylora (2017) je nutné si vyjasnit vzájemná očekávání. S tím souvisí pojem **psychologická smlouva**, která představuje soubor nepsaných očekávání, která jsou mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavateli.

Psychologická smlouva z pohledu:

- zaměstnavatele – zahrnuje očekávání v oblastech jako jsou kompetence pracovníka, úsilí, dodržování předpisů, ochota, oddanost či loajalita;
- zaměstnance – pokrývá očekávání v oblastech zacházení s pracovníky z hlediska poctivosti, spravedlnosti a důslednosti, dále jistoty zaměstnání, prostoru k ukázání schopností a rozvoji dovedností, zapojení a vlivu, nebo oblasti důvěry ve vedení společnosti a dodržování jejich slibů (Armstrong, Taylor, 2017).

Kvalita psychologické smlouvy dle CIPD (2020) silně ovlivňuje chování zaměstnanců. Pokud pracovníci vidí rovnováhu mezi tím, co vložili do společnosti, a naopak od ní získali, nejen že se zlepší jejich výkon, ale zvýší se také jejich oddanost. Porušením psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele může dojít k negativnímu ovlivnění spokojenosti s prací, oddanosti, výkonu a také ke zvýšení fluktuace pracovníků.

2.2.2.2 Vztahy

Díky dobrým vztahům na pracovišti a pocitu sounáležitosti budou chtít dle Vnoučkové (2013) pracovníci ve společnosti setrvat, i když budou existovat důvody pro odchod. Je klíčové podpořit tvorbu vztahů mezi jednotlivými pracovníky na pracovišti, ale i mezi pracovními skupinami. Vhodným nástrojem může být například **teambuilding**, který podporuje sebezpoznání, poznání ostatních, pomáhá identifikovat a pochopit konflikty mezi pracovníky a povšimnout si nevyřešených problémů, které mohou být řešeny.

Pokud jsou vztahy ve společnosti intenzivně budovány, dochází k posílení soudržnosti, snížení fluktuace, ale také k omezení výkonnosti u méně kvalifikovaných pracovníků (Bednář, 2018). Na druhou stranu podle Koubka (2007), Horváthové, Bláhy, Čopíkové (2016) kvalita pracovních vztahů jak mezi nadřízenými a podřízenými, tak i mezi spolupracovníky samotnými, ovlivňuje pracovní výkon pozitivně. Pokud jedinec pracuje v příjemném, podporujícím a chápajícím prostředí, přispívá k vytvoření kultury s vysokým výkonem. Produktivní klima se příznivě odráží ve spokojenosti zaměstnanců a pomáhá sladit cíle a zájmy jednotlivců a společnosti.

„Zkvalitňování zaměstnaneckých vztahů vyžaduje zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnanců, být vnímavý k názorům zaměstnanců a reagovat na jejich připomínky

a dotazy. V neposlední řadě je důležité usilovat o dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (Work-Life Balance).“ (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 121)

2.2.2.3 Kultura

Daft (2009) uvádí, že kultura obecně představuje soubor klíčových hodnot, přesvědčení, porozumění a norem, které sdílejí pracovníci ve společnosti a které jsou dále předávány novým členům. Kultura společnosti existuje ve dvou úrovních, jedna je viditelná (způsob, jakým se lidé oblékají, chovají, organizační struktura společnosti, symboly, slogany či ceremonie, které ve společnosti probíhají). Viditelná úroveň kultury je však odrazem další úrovně, tedy zmíněných hodnot, přesvědčení a myšlenek, které definují skutečnou kulturu.

Hodnoty představují postoje, které ovlivňují naše aktivity, pocity, myšlenky a jsou základní složkou motivace. *„Hodnoty jsou ty životní postoje, které vypovídají o tom, čeho si v životě nejvíce ceníme, vážíme, co považujeme v životě za nejpodstatnější a které nás nejsilněji motivují k dosahování našich cílů.“ (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 84)*

Etický kodex definuje Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 115) jako: *„systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, který vymezuje a upravuje vztahy mezi členy určité komunity. Etický kodex poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi. Etické kodexy a jim podobné dokumenty slouží ke kultivaci podnikového klimatu, organizační kultury.“*

Normy jsou nepsaná pravidla, která říkají lidem, jak by se měli chovat, co by měli dělat, říkat, v co by měli věřit či jak se oblékat. Předávají se ústně a mohou být vynuceny reakcemi lidí, pokud jsou ostatními porušovány. Pokud by byly v písemné podobě, jednalo by se o politiky či postupy společnosti (Armstrong, Taylor, 2017).

Pracovníci, kteří dobře zapadnou do kultury společnosti a mezi spolupracovníky a manažery, jsou více spokojeni se svou prací, s vyšší pravděpodobností setrvávají v dané společnosti a mohou se projevit také vynikajícím výkonem. Silný tým se sdílenými hodnotami snadněji překonává změny, kterým společnosti během své existence čelí. Ačkoliv se může zdát, že při náboru potenciální pracovník perfektně sedí k definované pozici, je nutné také zvážit, jak zapadá do kultury. Pokud společnost objeví kandidáta, který podle nich perfektně sedí k definovanému pracovnímu místu, ale již ne do kultury,

je vhodné ho nechat jít, neboť by nedokázal rozvinout svůj veškerý potenciál (Gleeson, 2017).

Armstrong a Taylor (2017) zahrnují do kultury také **styl vedení**, organizování a řízení společnosti. Různí autoři představují různé styly vedení, Goleman (2000) definoval 6 stylů vedení a jejich celkový dopad na prostředí společnosti, tedy i její výkonnost.

- **Nátlakový/příkazovací** (*Coercive, commanding*) – požaduje okamžité splnění úkolů, funguje nejlépe v krizových situacích, nebo při zvládání problémových lidí, nicméně ve většině případů je tento přístup nejméně efektivní. Tento styl vedení má negativní vliv jak na samotné prostředí společnosti, tak systém odměňování i motivaci.
- **Autoritativní/vizionářský** (*Authoritative, visionary*) – mobilizuje lidi směrem k vizi. Projevuje empatii, maximalizuje oddanost cílům a strategiím společnosti, dává lidem prostor pro inovace a experimenty a má pozitivní dopad na celkové prostředí společnosti. Tento styl funguje nejlépe pokud je zapotřebí nová vize, nebo udání jasného směru. Může narazit, pokud se pokusí vést lidi, kteří jsou více zkušenější, nebo experti v daném oboru.
- **Spojenecký** (*Affiliative*) – vytváří harmonii a buduje emocionální pouta. Lidé jsou pro něj na prvním místě. Nejvíce se hodí při urovnávání konfliktů v týmu a motivování lidí, kteří jsou vystaveni stresu.
- **Demokratický** (*Democratic*) – podporuje dosažení shody a zajímá se o to, co si ostatní myslí. Funguje nejlépe při uzavírání dohod, nebo pokud si není leader jistý, jaký směr je nejvhodnější, a tak získává nápady a podporu od pracovníků. Pracovníci musí být však dostatečně informovaní a kompetentní.
- **Vůdce udávající krok** (*Pacesetting*) – nastavuje vysoké standardy a celkově má negativní dopad na prostředí či odměňování. Neposkytuje zpětnou vazbu a oddanost pracovníků se pod tímto stylem vedení postupně snižuje. Funguje nejlépe při dosahování rychlých výsledků v případě motivovaného týmu.
- **Koučující** (*Coaching*) – rozvíjí lidi pro budoucnost a nejlépe funguje v případě potřeby zlepšení pracovního výkonu nebo rozvoje silných stránek. Takoví leadeři podporují pracovníky k sestavení dlouhodobých cílů rozvoje a pomáhají sestavit

potřebný plán pro jejich dosažení. Poskytuje spoustu zpětné vazby a snaží se pracovníkům nabídnout zajímavé úkoly, které jsou také výzvou (Goleman, 2000).

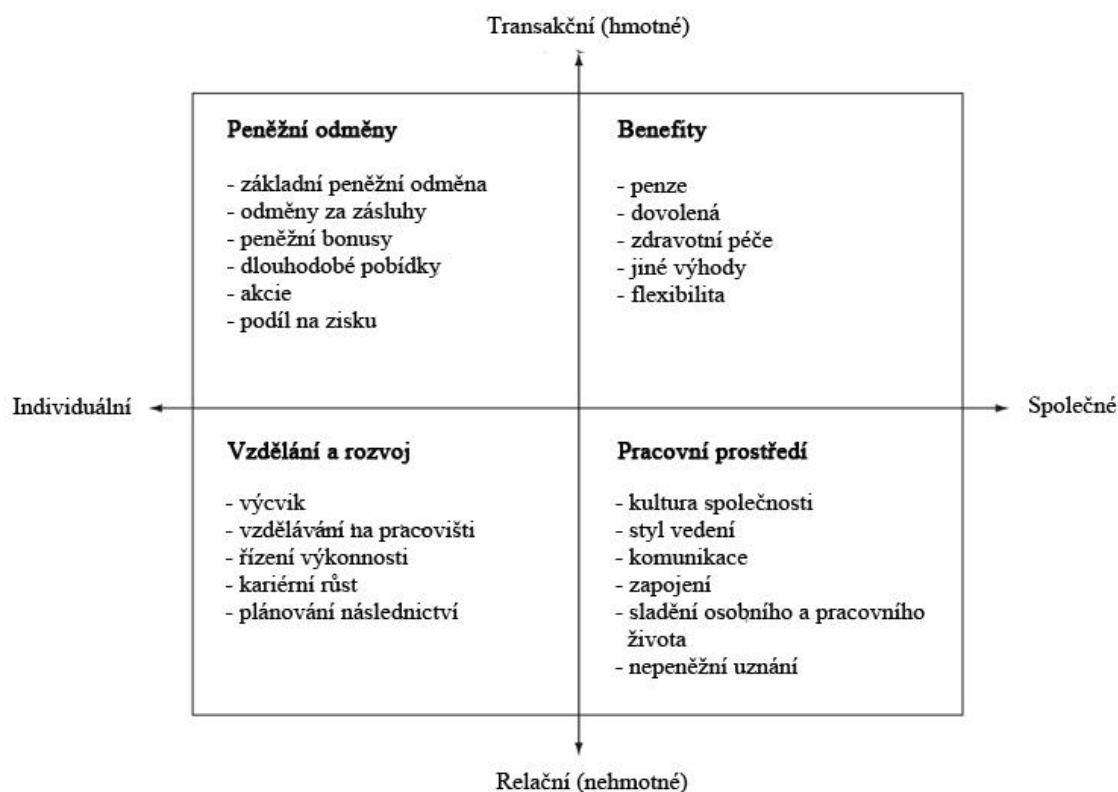
Podle Horváthové, Bláhy, Čopíkové (2016) styl vedení a chování vedoucích pracovníků významně ovlivňuje pracovní výkon podřízených. Nadřízení pracovníci se musí zaměřit na naplnění stanovených cílů a strategií podniku, současně také podpořit a udržet kvalitu vztahů napříč všech úrovní. Klíčové je zajištění angažovanosti pracovníků s pomocí správné motivace, ocenění a dostatečného vzdělávání a rozvoje.

2.2.2.4 Odměňování

Podle Koubka (2007) odměňování nezahrnuje pouze mzdu/plat nebo jiné peněžní odměny. Součástí celkové odměny jsou povýšení, formální uznání (pochvaly), vzdělávání a zaměstnanecké benefity, které bývají často nepeněžního charakteru a jsou poskytovány společností nezávisle na výkonu pracovníka. Odměny také mohou zahrnovat předměty nebo okolnosti, které nejsou samozřejmostí. Tím je myšleno například vybavení pracovníka či přidělení konkrétního stroje/zařízení. Je nutné věnovat také pozornost **vnitřním odměnám**, které souvisí se spokojeností pracovníka. Mezi vnitřní odměny patří například radost z vykonávané práce, možnost účastnit se různých aktivit a úkolů, nebo pocit užitečnosti a úspěšnosti.

Při odměňování je nutné dbát na **spravedlnost**. Interní spravedlnost mezd hovoří o tom, že by pracovníci měli dostat za stejnou práci stejnou odměnu. Z hlediska externí spravedlnosti mezd se společnost řídí úrovní mezd na trhu a při zohledňování výkonu by při vyšším výkonu měla být vyšší odměna (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Pokud je pracovník ve společnosti mezi kolegy a se svou prací spokojený, je schopen odmítnout pracovní nabídku konkurence, která nabízí o 20–25 % současné mzdy více. Pokud je pracovník ve společnosti nespokojen, stačí o 5 % vyšší nabídka, aby přešel ke konkurenci. Výše platu by měla být spojována s výkonem, zkušenostmi, vzděláním či ochotou se obětovat. Během výzkumu důvodů odchodu se pracovníci nezaměřovali tolik na vyšší mzdy, bonusů či jiných odměn, ale na spravedlnost odměňování (Branham, 2009).



Obr. 3: Model celkové odměny podle Towers Perrin (Vlastní zpracování dle Armstrong, 2010, s. 44)

Společnost Towers Perrin sestavila model celkové odměny, který je zobrazen na obrázku č. 3. Skládá se ze čtyř kvadrantů, přičemž horní dva kvadranty představují **hmotné odměny**, které jsou nezbytné pro nábor a udržení pracovníků. Tyto hmotné odměny mohou být snadno kopírovány konkurencí. Spodní dva kvadranty představují **nehmotné odměny**, které již není snadné okopírovat. Nehmotné odměny jsou důležité pro zvýšení hodnoty hmotných odměn a při jejich správné kombinaci se projeví skutečná síla. Model také poukazuje na to, které odměny jsou společné a které individuální (Armstrong, 2010).

Následující model celkové odměny, který je zobrazen na obrázku č. 4, sestavili Zingheim a Schuster (2001). Tento koncept je složen ze čtyř následujících složek.

- **Přesvědčivá budoucnost** – pracovníci chtějí být pyšní na to, že pracují pro vybranou společnost, která má jak pozitivní vizi, tak soubor hodnot, které mohou zaměstnanci podporovat. Pro pracovníky je důležitá budoucnost podniku, na kterou se mohou spolehnout.
- **Individuální růst** – pracovníci touží po příležitostech účastnit se školení a pracovat na svém rozvoji. Cílem je uplatnit získané znalosti a dovednosti

a přidávat tak hodnotu ve společnosti. Je nutné, aby společnosti poskytovaly smysluplná školení, která připraví zaměstnance k plnění pracovních rolí, které společnost vyžaduje. S tím souvisí i nutnost hodnocení a dávání zpětné vazby.

- **Pozitivní pracoviště** – zaměstnanci chtějí pracovat v příjemném prostředí, které je podporuje v úspěchu. Rádi by pracovali pro leadery, které respektují a mohou následovat, a s kolegy, se kterými se budou těšit spolupracovat. Pracovníci potřebují vědět, jak souvisí jejich role s cíli společnosti, ale také to, že jejich práce je důležitá. To vyžaduje otevřenou komunikaci.
- **Celková odměna** – zahrnuje v tomto modelu **základní mzdu**, která odměňuje hodnotu pracovníka; **variabilní odměny** související s výkonem jednotlivce či týmu v rámci časového období, **benefity**⁹, ale také **uznání** či **zpětnou vazbu**. Zaměstnanci požadují celkovou odměnu navrženou podle jejich role a jejich potřeb (Zingheim, Schuster, 2001; Silverman, Reilly, 2003).

<p>Individuální růst</p> <ul style="list-style-type: none"> - investice do lidí - školení a rozvoj - řízení výkonnosti - obohacení práce 	<p>Celková odměna</p> <ul style="list-style-type: none"> - základní mzda - variabilní složka odměny (hotovost a akcie) - benefity nebo nepřímé odměny - uznání a oslavy
<p>Přesvědčivá budoucnost</p> <ul style="list-style-type: none"> - vize a hodnoty - růst a úspěch společnosti - image a pověst společnosti - stakeholderský vztah - win-win strategie 	<p>Pozitivní pracoviště</p> <ul style="list-style-type: none"> - zaměření na lidi - vedení lidí - kolegové - práce sama o sobě - angažovanost - důvěra a závazek - otevřená komunikace

Obr. 4: Model celkové odměny: Zingheim a Schuster (Vlastní zpracování dle Armstrong, 2010, s. 46)

Pokud společnosti implementují strategii odměňování bez toho, aniž by zvážily její dopad na podnikání, může to být zcela kontraproduktivní a také plýtvání zdroji (Albertson,

⁹ **Flexibilní benefity** umožňují zaměstnancům přizpůsobit své zaměstnanecké výhody tak, aby vyhovovaly jejich osobním požadavkům. Ve většině programů si zaměstnanci mohou buď ponechat stávající mzdu/plat, zatímco mění kombinaci různých výhod, nebo mohou upravit mzdu/plat nahoru nebo dolů tím, že využijí méně či více výhod. **Dobrovolné benefity** umožňují zaměstnancům nakupovat produkty a služby prostřednictvím svého zaměstnavatele (obvykle se slevou) z jejich vlastního zdanitelného příjmu. Tyto systémy se liší od flexibilních benefitů tím, že zaměstnanec platí za tyto benefity (CIPD, 2019c).

2000). Podle Furnhama (2006) nejsou peníze vše. Mnozí jedinci by byli šťastní, pokud by získali více volna, nebo měli větší jistotu zaměstnaní, než kdyby dostali více peněz.

2.2.2.5 Uznání

„Jde nejen o určitou formu poděkování pracovníkům za jejich výkon, přístup k práci, ale i velmi efektivní způsob, jak zvýšit morálku pracovníků i úroveň jejich výkonu. Konkrétních možností, jak projevit uznání/ocenění existuje celá řada, např. pověřit iniciativní pracovníky speciálními úkoly, umožnit týmu prezentovat svoje výsledky vrcholovému managementu, uspořádat speciální setkání pro nejlepší pracovníky apod.“ (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 36)

Bednář (2018) uvádí, že lze podpořit pomocí oceňování loajalitu pracovníků. Je však nezbytné, aby pracovníci viděli možnost, že i oni sami mohou být oceněni. Oceňování by měli být ti, kteří jsou nejlepší z pohledu zaměstnanců.

Jak již bylo uvedeno v kapitolách výše, uznání se řadí mezi nejvýznamnější formy odměňování. Nejen že pracovníci potřebují vědět, že danou práci vykonali dobře, ale také je nutné tyto výkony řádně ocenit. Vhodné je povědět pracovníkovi, že odvedl práci velmi dobře, poděkovat, nebo také pográtulovat tváří v tvář. Za další formu uznání lze považovat například možnost prezentovat společnost na konferenci či mezinárodních setkání, udělení titulu „pracovník roku“, nebo také povýšení, či zapojení do významného projektu (Armstrong, Taylor, 2017; Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Branham (2009) řadí mezi své další důvody odchodů pracovníku **pocit nedocenění a neuznání**, kdy společnost neoceňuje pracovníky a více se zaměřuje na čísla než lidi. Zaměstnanci, kteří se rozhodli opustit společnost z důvodu nedostatečného uznání, zmiňovali následující důvody. Pracovníci pocíťovali, že zatímco si uznání zaslouží, dostávali ho ostatní. Pokud ovšem nějaké uznání dostali, buď bylo již příliš pozdě, nebo bylo uznání bezvýznamné. Vnímali, že se nikdo nezajímá o to, zda vůbec existují, nikdo jim nenaslouchal. Někteří jedinci zmínili, že s nimi bylo zacházeno více jak s dětmi než s dospělými. Dalším důvodem bylo **málo příležitostí k růstu**, kdy pracovníci neměli možnost se posunout dál. Stejná pozice se po čase stává neuspokojující.

2.2.2.6 Jistota

Práce představuje velmi důležitý stabilní faktor v životě jedinců. Primárním důvodem, proč lidé chodí do práce, je potřeba zajistit sebe, případně rodinu. Mezi pracovníkem a zaměstnavatelem existuje formální smlouva, kdy za odvedenou práci dostane pracovník peníze, ale také neformální smlouva, kdy se za vynaložené úsilí společnost o pracovníky stará. Jistota práce je pro zaměstnance klíčová. Pokud je tato jistota zaměstnání ohrožena, například restrukturalizací či propouštěním, odrazí se to výrazně na fungování společnosti. Pokud zaměstnanec pocítí nejistotu budoucí práce, je pravděpodobné, že odejde (Vulpen, 2019).

Abolade (2018) hovoří o tom, že jakmile se jednotlivec může spoléhat na práci, roste motivace k lepšímu výkonu, neboť se necítí ohrožen ztrátou práce. Jedna z nejdůležitějších věcí v pracovním poměru je pro pracovníka jistota práce, která zajišťuje klidnou mysl, tudíž se pracovníci lépe soustředí na vykonávanou činnost. Jistota funguje jako skvělý motivátor, který přináší pocit uspokojení a naplnění a také napomáhá k dosažení pracovníkem stanovených cílů.

Abolade (2018) řadí mezi příčiny nejistoty ze strany pracovníků a jejich následné fluktuaci například nedostatečné odborné školení, neschopnost pracovníků držet krok s novými technologiemi a trendy, špatný přístup vedení k blahobytu pracovníků, ekonomické výzvy, nedostatek požadovaných dovedností, nízká úroveň vzdělání, špatný přístup k práci, neukázněnost, krivdy, nedostatek práce, vysoká pracovní zátěž¹⁰, pracování v rozporu etického kodexu společnosti.

Podle Centra pro výzkum veřejného mínění je jistota zaměstnání, a tedy i příjmu, podstatná pro 93 % Čechů. Nejistota způsobuje, že si pracovníci hledají další zaměstnání, pracují ve svém volnu a tím pádem **dochází k nerovnováze mezi pracovním a mimopracovním životem** (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Branham (2009) uvádí **stres z přepracovanosti a nerovnováhu mezi pracovním a soukromým životem** jako jeden z důvodů odchodu pracovníka. V důsledku přepracovanosti, nucených přesčasů, pomluv, obtěžování, neflexibilní pracovní době,

¹⁰ „K negativním faktorům řadíme například časový tlak a intenzitu práce, monotonii, vnucené pracovní tempo, práci v třísměnném a nepřetržitém pracovním režimu, v noci, vlivy narušující soustředění (zejména hluk), riziko ohrožení vlastního zdraví a zdraví jiných osob apod. Při velké zátěži může dojít až k nežádoucímu přetížení organismu.“ (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 38)

dlouhé doby strávené na cestě do práce i z práce, či pracování do noci, vyvolává v pracovníkovi stres. V těchto situacích je mnohdy obtížné sloučit například rodinný život a péči o děti se zaměstnáním.

2.2.2.7 Komunikace

Kvalitní komunikace ve společnosti je transparentní, otevřená a umožňuje pracovníkům sdělit svůj názor a zapojit se do spolurozhodování o věcech, které se jich přímo týkají. Jedná se o tzv. **hlas pracovníků**, kdy možnost vyjádření názorů a pocit, že jim okolí naslouchá, případně jejich nápady jsou realizovány, vede k lepší motivaci, oddanosti i angažovanosti (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Vulpen (2019) považuje **sdílení informací** za zásadní ze dvou důvodů. Za prvé, pokud jsou informace otevřeně sdělovány pracovníkům, nejen že se vytváří kultura, ve které se pracovníci cítí, že jim společnost důvěřuje, ale také dochází k zapojení zaměstnanců do podnikání. S tím souvisí druhý bod, kdy pracovníci snáze přispějí svými nápady, pokud mají dostatek informací o tom, co se ve společnosti děje. Armstrong a Taylor (2017) jako další důvody uvádí schopnost snáze překonat změny ve společnosti, kdy pracovníci potřebují vědět, co se navrhuje, jak je to přímo ovlivní a co se od nich očekává. Podpoří se také angažovanost pracovníků, pokud jim bude vysvětleno, čeho společnost již dosáhla, chce dosáhnout a jaký z toho pramení přínos pro pracovníky.

Mezi metody komunikace uvádí Armstrong a Taylor (2017):

- individuální komunikaci (jeden na jednoho), přičemž kvalita, přesnost a přijatelnost podaných informací závisí na dovednostech manažera,
- intranet, kdy informace mohou být podány rychle širokému okruhu pracovníků,
- sociální sítě, pomocí kterých se mohou pracovníci snáze zapojit do diskuse,
- týmové brífinky, které jsou prováděny na všech úrovních společnosti s cílem prezentovat a projednávat klíčové informace,
- nástěnky,
- časopisy, e-mail s novinkami, bulletin,
- speak-up programy, které jsou zaměřeny na komunikaci pracovníků s vyšším managementem.

Branham (2009) uvádí jako jeden z důvodů odchodu pracovníků ze společnosti **ztrátu důvěry v nejvyšší vedení**, které je zapříčiněno nesplněním slibů, utajováním informací před pracovníky, nevědomostí vedoucích pracovníků o procesech a lidech ve společnosti, nedostatkem důvěry a respektu k pracovníkům a špatnou nebo žádnou komunikací. Dalším důvodem je **velmi málo koučování a zpětné vazby**, kdy pracovníci postrádají zpětnou vazbu týkající se jejich výkonu. Pokud si manažeři najdou dostatek času, kladou důraz na kritiku, nikoliv chválu či uznání. Zpětná vazba bývá pracovníkům podávána převážně v případech, kdy došlo ke špatně odvedené práci.

2.2.3 Rozhodování pracovníků o odchodu

Vnoučková (2013) uvádí, že pracovník prochází během rozhodování o výpovědi šesti stádii. Rozhodování je ovlivněno sedmi faktory, které jsou rozebrány v předchozí kapitole, jedná se o **očekávání, vztahy, kulturu, odměňování, uznání, jistotu a komunikaci**. Jednotlivá stádia rozhodování o odchodu jsou zobrazena na obrázku č. 5. V rámci výzkumu českých společností 22 % dotazovaných během výstupního pohovoru uvedlo, že rozhodování o výpovědi nemělo vliv na jejich pracovní výkon. Pracovníci odcházeli, i když v 51 % neměli zajištěnou náhradní práci. 47 % respondentů během rozhodování o odchodu nehledalo jiné místo. 57 % dotazovaných odešlo, i když neměli jiný zdroj příjmu. 60 % manažerů přijalo výpověď pracovníka bez toho, aniž by se snažili ukončení rozmluvit, 31 % manažerů chtělo, aby pracovník odchod přehodnotil a pouze 10 % manažerů se zajímalo, proč pracovník odchází a snažilo se jeho rozhodnutí změnit.



Obr. 5: Stádia rozhodování o výpovědi (Vlastní zpracování dle Vnoučková, 2013, s. 184)

Branham (2009) zmiňuje, že občas ani manažeři, ani samotná společnost nemohou odradit pracovníka od rozhodnutí odejít, jak ukazuje obrázek č. 6.



Obr. 6: Míra kontroly zaměstnavatele vs. zaměstnance nad rozhodnutím odejít (Vlastní zpracování dle Branham, 2009, s. 39)

Pokud by se však nebraly v potaz důvody, které zaměstnavatel nemohl ovlivnit, jako například odchod do důchodu, návrat pracovníka do školy, start vlastního podnikání či rodinné okolnosti, zbývá 95 % důvodů, které spadají do kvadrantu A. Podle údajů více než 70 % faktorů ze zmíněného kvadrantu A je kontrolováno a ovlivňováno přímým nadřízeným. Přímý nadřízený má tedy tu moc kontrolovat a ovlivňovat faktory, které mají vliv na odchod pracovníků (Branham, 2009). Dle Robisonové (2008) se jedná o 75 % faktorů majících vliv na dobrovolnou fluktuaci, které mohou manažeři ovlivnit.

2.2.4 Důsledky fluktuace

Allen, Bryant, Vardaman (2010) rozlišují mezi tzv. funkční (dobrou) a dysfunkční (špatnou) fluktuací. Do funkční fluktuace spadá odchod pracovníků s nízkým výkonem. Odchod takového zaměstnance může být pro společnost prospěchem. Naopak dysfunkční fluktuace přináší více negativních důsledků. Společnost v takovém případě přichází o těžce nahraditelné jedince, kteří vynikají svými schopnostmi či vysokým výkonem.

Fluktuace je mnohdy vnímána jako negativní jev, jelikož dochází k odchodu znalostí a zkušeností ze společnosti a vznikají také náklady s ní související. Fluktuace má ale také svá pozitiva. Jednotlivé dopady jsou popsány níže.

Negativní dopad pro společnost:

- ztráta zaškolených pracovníků,
- únik citlivých informací či know-how,
- společnost může přijít o zákazníky, které si pracovník přetáhne s sebou,
- dočasné zhoršení kvality péče o zákazníky,
- ztráta důvěryhodnosti u zákazníků i dodavatelů,
- růst nákladů na udržení funkčních procesů,
- vyšší náklady na získání a adaptaci nových pracovníků,
- stávající pracovníci pocítují nejistotu a jsou přetěžováni (v důsledku toho vzniká více konfliktů, roste nespokojenost i nemocnost),
- snížení důvěryhodnosti společnosti u potenciálních uchazečů (Vnoučková, 2013),
- odchod pracovníků může narušit vztahy na pracovišti, pracovní postupy a komunikaci,
- pracovníci, kteří zůstali, mohou přehodnotit svou současnou práci na základě informací od odešlého pracovníka a uvažovat o jiném zaměstnavateli (Hom, Allen, Griffeth, 2019).

Pozitivní dopad pro společnost:

- zjištění, na jaké úrovni se nachází personální a manažerské práce,
- pozitivní vliv na vytvoření příležitostí kariérního postupu pro schopné pracovníky a výstraha pro podprůměrné jedince,
- podpora přílivu nových pracovníků a jejich zkušeností, nápadů, dovedností a kreativity,
- rozbíjení stereotypů ve společnosti, kdy novou náhradou se může stát výkonnější jedinec, nebo dojde k podpoře diverzity na pracovišti,
- stabilizace výkonného personálu,
- fluktuace přesahující normální stav poukazuje na problémy ve společnosti, které je možné následně řešit,
- odchod některých jedinců může posílit spokojenost a oddanost pracovníků, kteří ve společnosti zůstali,
- když společnosti potřebují snižovat stavy, dobrovolná fluktuace je v porovnání s nedobrovolnou pro společnost levnější,

- k úsporám v nákladech může dojít, pokud se nenahradí odešlý pracovník, nebo společnost přijme pracovníka s menšími zkušenostmi,
- odchodem pracovníků se naskytuje příležitost k reorganizaci pracovní jednotky (Allen, Bryant, Vardaman, 2010; Hom, Allen, Griffeth, 2019; Vnoučková, 2013).

2.2.5 Náklady spojené s fluktuací

Reiss (2014) uvádí, že čím náročnější povolání jedinec vykonával, tím nákladnější bude pracovníka nahradit. Není proto možné vytvořit jeden obecný vzorec, pomocí kterého by se daly spočítat náklady fluktuace. Z toho důvodu se Reiss (2014) doporučuje zaměřit na následující kategorie.

- **Náklady před ukončením pracovního poměru** – pracovníci, kteří chtějí odejít, bývají méně výkonní, pracují pomaleji, nepracují již tolik na inovacích a bývají v průměru častěji nemocní.
- **Náklady, které vzniknou ihned po odchodu** – jedná se například o náklady v případě právního sporu s pracovníkem.
- **Náklady z důvodu neobsazené pozice** – práce, která musí být vykonána, se buď odkládá, nebo přenáší na jiné pracovníky. V horším případě dojde k ovlivnění procesu, ve kterém jsou pracovníci závislí na výstupech, které vykonával pracovník, jenž odešel.
- **Náklady spojené se získáváním pracovníků** – zahrnují veškeré náklady, které vzniknou během daného procesu. Jedná se o náklady od inzerce volného místa až po pohovory. Výše nákladů závisí na náborovém procesu, který společnost zvolí.
- **Náklady na školení** – nový pracovník musí být řádně zaučen a poučen o procesech ve společnosti, což stojí čas zapojených pracovníků. Nový pracovník potřebuje také čas, než se ztotožní se svou pozicí a také získá potřebné znalosti, kterými disponoval předchozí pracovník (Reiss, 2014).

Je nutné si uvědomit, že s fluktuací souvisí řada hmotných nákladů, které jsou pro společnost jednodušší vypočítat. Jedná se například o čas pracovníků v oddělení lidských zdrojů či manažerů při výstupních pohovorech, nashromážděné benefity, nebo dočasné pokrytí volného místa či přesčasy. Nehmotné náklady je mnohdy velmi obtížné vyčíslit. Lze sem zařadit například ztrátu klientů či zákazníků, narušení týmové práce, snížení

výkonu či kvality, nebo založení konkurenčního podniku odejitým pracovníkem (Hom, Allen, Griffeth, 2019). Následující tabulka č. 2 představuje konkrétnější položky nákladů dobrovolné fluktuace.

Tab. 2: Náklady dobrovolné fluktuace (Přeloženo dle Allen, Bryant, Vardaman, 2010, s. 51)

Separáčn náklady	Hmotné
	<p>Čas HR pracovníků (např. platy, benefity, výstupní rozhovory)</p> <p>Čas manažera (např. plat, benefity, pokusy o retenci, výstupní rozhovor)</p> <p>Nahromaděné placené volno (např. dovolená, nemocenská)</p> <p>Dočasné krytí (např. dočasný pracovník, přesčasy pro stávající zaměstnance)</p>
	Nehmotné
Náklady spojené s nahrazením	<p>Ztráta rozmanitosti pracovní síly</p> <p>Snížení kvality, zatímco není pracovní místo obsazeno</p> <p>Ztráta znalostí a dovedností, které byly získány v průběhu let</p> <p>Ztráta klientů</p> <p>Konkurence, která vznikla založením podniku odejitým pracovníkem</p> <p>„Nakažení“ – ostatní pracovníci se rozhodnout odejít také</p> <p>Přerušování týmové práce</p> <p>Ztráta zkušených mentorů</p>
	Obecné náklady
	<p>Čas HR pracovníků (např. nábor, výběr, orientace)</p> <p>Čas najímacího manažera (např. rozhodování o nových nábořech, orientace, školení)</p>
	Nábor
	<p>Inzerce pracovního místa</p> <p>Poplatky agenturám práce</p> <p>Najímací pobídka (např. bonusy, přemístění, výhody)</p> <p>Bonusy za doporučení</p>
	Výběr
	<p>Náklady spojené s výběrovým opatřením (např. realistický náhled práce, pracovní vzorky, výběrové testy)</p> <p>Náklady spojené s přihláškou</p>
	Orientace a školení
	<p>Čas a zdroje spojené s orientačním programem</p> <p>Formální a neformální školení (čas, materiály, vybavení, mentoring)</p> <p>Socializace (např. čas ostatních pracovníků, cestování)</p> <p>Ztráta produktivity (např. ztráta výroby, dokud nedojde k plnohodnotnému nahrazení)</p>

2.2.6 Metody měření fluktuace a retence

Existuje mnoho způsobů, jak změřit fluktuaci. V nejširším slova smyslu zahrnuje celková míra fluktuace jak dobrovolný, tak i nedobrovolný odchod zaměstnanců, který zahrnuje například rezignace, odchody do důchodu nebo propuštění (CIPD, 2019b). Armstrong a Taylor (2017) představují jako tradiční metodu míru fluktuace, která se také jinak nazývá **míra odchodů zaměstnanců**:

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100 [\%]$$

Pomocí tohoto vzorce je snadné spočítat, kolik pracovníků za dané období společnost opustilo. V rámci společnosti může ovšem nastat situace, kdy například dochází ke značnému pohybu malého podílu pracovníků, kteří mají rozmanité role a úvazky. Z toho důvodu je nutné správně interpretovat výsledky, aby nedošlo k nepřesné předpovědi budoucí potřeby pracovníků (Armstrong, Taylor, 2017). Tato metoda nerozlišuje, zda se jedná o funkční (dobrou) či dysfunkční (špatnou) fluktuaci. Jedná se pouze o jednoduchý výpočet hrubého odhadu fluktuace, pomocí kterého se mohou společnosti v rámci odvětví porovnávat. Z toho důvodu je vhodné se zaměřit na výpočty, které se soustředí na dobrovolnou fluktuaci, tedy neplánované a často nepředvídatelné odchody pracovníků (CIPD, 2019b).

O'Connell a Kung (2007) představují **míru fluktuace nově přijatých zaměstnanců**, pomocí které lze zjistit, kolik nově přijatých pracovníků zůstává v podniku déle než rok. Vysoká míra fluktuace nově přijatých pracovníků obvykle souvisí s nekvalitním výběrovým řízením, kdy jsou přijímáni kandidáti, kteří nemají potřebnou kvalifikaci, či nejsou sladění s kulturou společnosti.

$$\frac{\text{počet nově přijatých pracovníků, kteří opustili společnost během prvního roku}}{\text{počet pracovníků, kteří byli nově přijati (za dané období)}} \times 100 [\%]$$

O'Connell a Kung (2007, s. 16) uvádí příklad:

Společnost zaměstnává 100 pracovníků, během roku najme 10 nových. Během stejného roku odejdou 4 pracovníci, přičemž 1 pracovník patří mezi 10 nově přijatých.

- **míra odchodů zaměstnanců** je v tomto případě $(4/110) * 100 = 3,6 \%$;
- **míra fluktuace nově přijatých zaměstnanců** je $(1/10) * 100 = 10 \%$.

Podle výše uvedených výsledků lze říct, že míra fluktuace nově přijatých pracovníků je téměř třikrát vyšší než samotná míra odchodů zaměstnanců. I když se jedná o malý vzorek, výsledky mohou naznačovat problémy například v oblasti výběru pracovníka, adaptace nebo školení.

Další metodou je **index stability**, který ukazuje **míru retence** zkušených pracovníků. Čím vyšší je hodnota, tím úspěšnější je retence (Armstrong, Taylor, 2017; CIPD, 2019b).

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří jsou ve společnosti rok a déle}}{\text{počet pracovníků zaměstnaných před rokem}} \times 100 [\%]$$

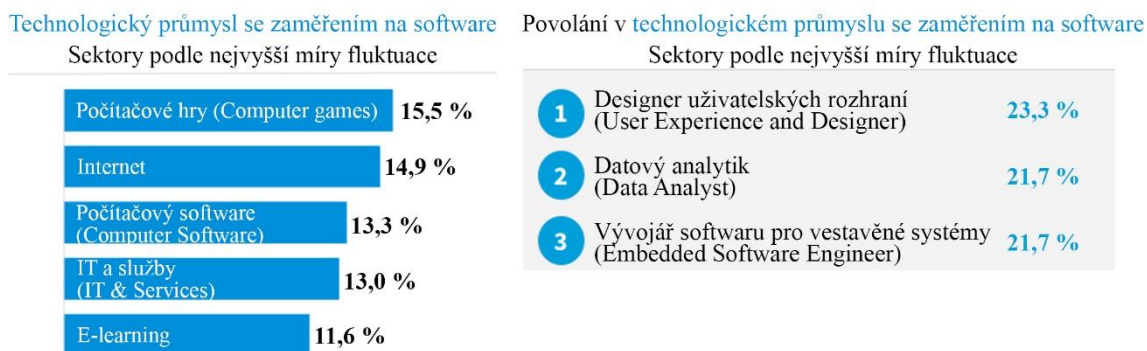
Mimo měření, kolik pracovníků odchází, je pro společnost také důležité zjistit, jací lidé odcházejí. O'Connell a Kung (2007) představují **funkční poměr**, který odhaluje, zda odchází vysoce výkonní pracovníci nebo ti s podprůměrným výkonem. Pokud je výsledná hodnota kladná, odchází zejména podprůměrní pracovníci, pokud je hodnota záporná, odchází více pracovníci s lepším výkonem. Při hodnotě nula je poměr odcházejících výkonných a nevýkonných pracovníků stejný.

$$\frac{(\text{Počet odcházejících pracovníků s podprůměrným výkonem} - \text{počet odcházejících pracovníků s dobrým výkonem})}{\text{celkový počet pracovníků, kteří odchází}} \times 100 [\%]$$

Optimální míra fluktuace

Míra odchodů zaměstnanců podle průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development z roku 2017 byla 16,5 %. Největší procento tvoří dobrovolná fluktuace, která činí 10 % (CIPD, 2017).

Společnost LinkedIn provedla výzkum v této oblasti, přičemž došla k závěru, že celosvětová míra fluktuace napříč všech odvětví v roce 2017 činila 10,9 %. Dle sestaveného žebříčku se **technologický průmysl se zaměřením na software** umístil na prvním místě s mírou fluktuace **13,2 %**. Dle výzkumu je výše této míry pravděpodobně spojena s vysokou poptávkou a odměňováním (Booz, 2018).



Obr. 7: Míra fluktuace v technologickém průmyslu se zaměřením na software v roce 2017 podle výzkumu společnosti LinkedIn (Přeloženo dle Booz, 2018)

Na obrázku č. 7 jsou zobrazeny výsledky průzkumu společnosti LinkedIn. Levá část zobrazuje jednotlivé oblasti technologického průmyslu se zaměřením na software, ve kterých dochází k nejvyšší fluktuaci. Pravá část zobrazuje první tři pozice, na kterých se lidé nejvíce střídají.

„Je dobré vědět, že určitá míra fluktuace je ve firmě normální, a dokonce je pro ni prospěšná. Nesmí však překročit mez, při které se vymkne naší kontrole.“ (Bednář, 2018, s. 25). Na základě výše uvedených poznatků může tedy **zdravá míra fluktuace** představovat pro každou společnost jinou hodnotu. Je nutné vzít v potaz správnou interpretaci výsledků a zjistit, zda dochází k funkční fluktuaci (v tomto případě může být vyšší míra fluktuace pro společnost přínosná). Na druhou stranu, pokud dochází k dysfunkční fluktuaci, kdy odchází vysoce výkonní pracovníci, pro malou společnost může být i velmi nízká míra fluktuace ohrožením její existence.

2.3 Retence

Již v kapitole 2.2.2 jsou popsány faktory, které mají vliv na to, zda se pracovníci rozhodnou společnost opustit, nebo v ní nadále setrvají. Kapitola fluktuace se s touto kapitolou bude v mnoha ohledech prolínat, důraz bude však více kladen na konkrétní strategie, které mohou být společnostmi implementovány.

Některé společnosti přistupují podle Hudsona (2017) k retenčním strategiím jako k projektům, které jsou prováděny například dvakrát ročně jako reakce na určitou událost. Takové přistupování není však dostačující a je vhodné brát tyto strategie jako určité principy, které stojí na důvěře mezi pracovníky a manažery. Jako typickou retenční

strategii uvádí **výstupní pohovory**. Některá získaná data z výstupních pohovorů nemusí být však platná, neboť někteří odcházející pracovníci nebudou ochotni sdělit skutečné důvody odchodu. V případě, že je pracovník sdělí a jedná se o negativní zpětnou vazbu, mnoho vedoucích pracovníků takového pracovníka odbude a danou informaci se již nezabývá. CIPD (2019b) doporučuje provést při odchodu pracovníka výstupní pohovor, který by byl proveden jinou osobou než přímým manažerem nebo osobou, která bude poskytovat reference. Při využití externích tazatelů při výstupním pohovoru a zajištění anonymity jsou pracovníci ochotnější sdělit pravdu.

Jak název napovídá, výstupní pohovory se provádí v momentě, kdy se pracovník již rozhodl odejít. Podle Hudsona (2017) existuje způsob, pomocí kterého by se dala odhalit některá nedorozumění, aby se předešlo odchodu pracovníka. Jedná se o tzv. **stay interview**¹¹. Conerly (2018) uvádí, že jedním z hlavních důvodů, proč pracovníci ve společnosti končí, bývá nedůvěra k manažerovi. Stay interview se řadí mezi nejlepší aktivity, které budují mezi pracovníkem a nadřízeným důvěru. Z tohoto důvodu jej označuje za nejlepší retenční strategii.

Stay interview představuje v ideálním případě otevřený dialog mezi nadřízeným a podřízeným o profesních touhách, výzvách týkajících se pracovní role a také o tom, co pracovníka udržuje v angažovanosti. Tento dialog se týká také toho, co může společnost dále pracovníkovi nabídnout a kde se nachází limity (Hudson, 2017).

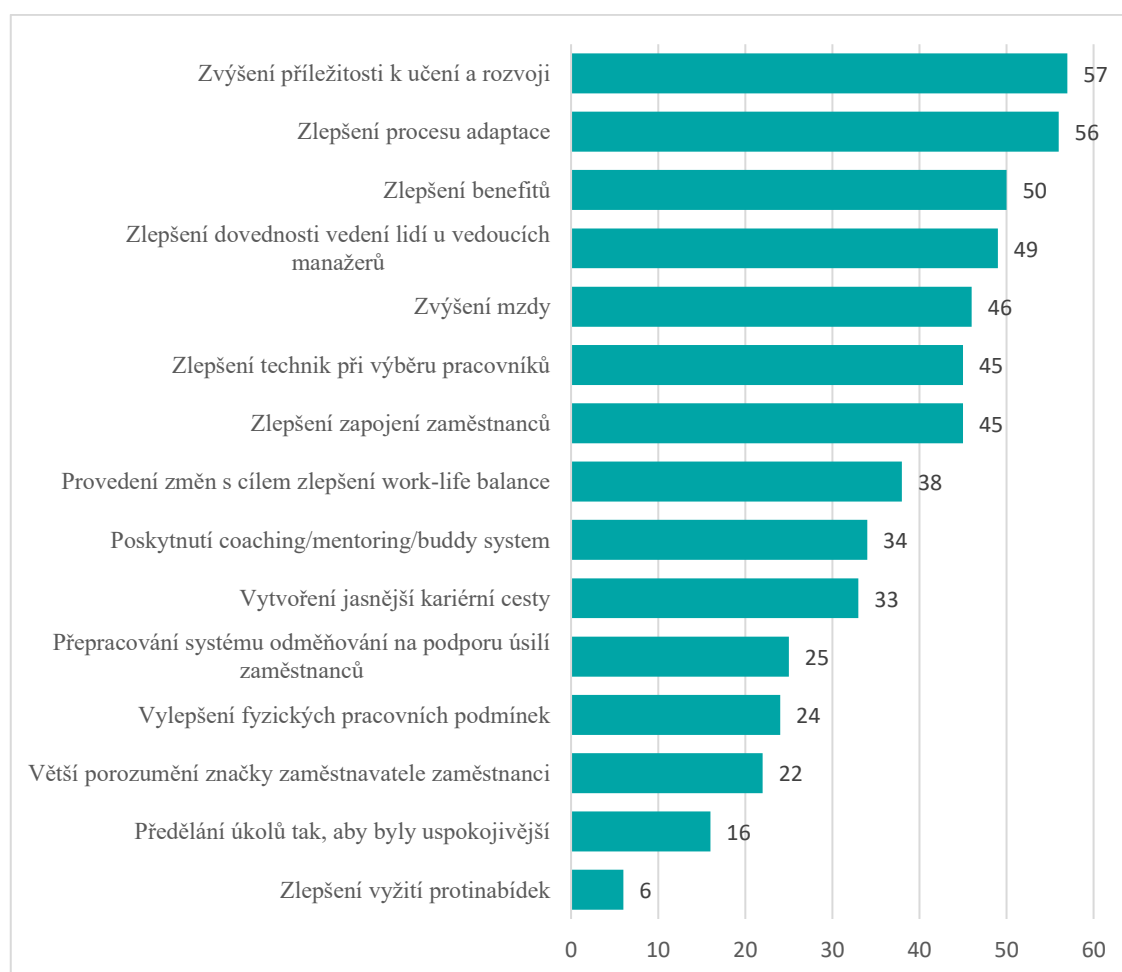
Conerly (2019) uvádí, že získané informace ze stay interviews poskytnou manažerovi potřebné znalosti, které jsou nutné také při **získání nového pracovníka**¹². Jako příklad uvádí, že by manažer neměl přijmout do týmu lidí, ve kterém členové nejvíce oceňují interakci mezi spolupracovníky, člověka, který rád pracuje sám. Takový pracovník by pravděpodobně ve společnosti nezůstal dlouho. Výjimkou může být však tým, ve kterém je klíčové, aby byl některý z pracovníků na konkrétní pozici jiný typ osobnosti.

Strategie na podporu retence se mnohdy týká širších témat. Je však klíčové brát v potaz, že každý pracovník je unikátní ve svých cílech, obavách a silných a slabých stránkách. Aby se zajistily nejlepší retenční výsledky, je nutné přistupovat ke každému pracovníkovi individuálně. Jedná se o přizpůsobování úkolů, zpětnou vazbu i motivaci (Conerly, 2018).

¹¹ Příklady otázek, které lze pokládat během stay interview, jsou uvedeny v příloze č. 1

¹² Získávání pracovníků se nachází v kapitole 2.4

Následující graf č. 1 představuje kroky, které podle CIPD (2017) dotazované společnosti podstoupily, aby podpořily retenci svých zaměstnanců. Společnosti také měly uvést, které z těchto metod hodnotí jako nejvíce efektivní a které nejméně. Jako nejvíce efektivní označily zlepšení benefitů (32 % respondentů), dále zvýšení příležitostí k učení a rozvoji (32 %), na třetím místě se umístilo zvýšení mzdy (28 %). Za nejméně efektivní bylo na prvním místě společnostmi označeno zlepšení procesu adaptace (16 %), následně zlepšení technik při výběru pracovníku (11 %), na třetím místě se ocitlo zlepšení zapojení zaměstnanců (10 %).



Graf 1: Kroky podniknuté respondenty s cílem zlepšit retenci pracovníků v roce 2016 vyjádřené v % respondentů (Přeloženo dle CIPD, 2017, s. 42)

Bednář (2018) uvádí, že **nárazové zvýšení mzdy** může představovat pozitivní gesto, nicméně je nezbytné takový krok pečlivě zvážit. Před zvyšováním mzdy je nutné zjistit, jaké je reálné ohodnocení pracovníků s ohledem na jejich potřeby a také co nabízí konkurence. V některých případech může postačit jednorázový benefit, bonus, 13. plat

apod. V případě, že mají zaměstnanci konkurenční mzdu a společnost se ji rozhodne navýšit, aby předešla odchodu pracovníků, mohou nastat dvě věci. V první řadě konkurence udělá stejný krok a válka o pracovníky bude pokračovat na vyšší cenové hladině, v dalším případě bude motivační účinek pouze dočasný, z dlouhodobého hlediska neřeší skutečný problém. Samotné zvýšení mzdy z dlouhodobého hlediska nestačí. Pokud je však mzda pracovníků podprůměrná a nestačí na uspokojení potřeb, zvýšení představuje klíčový první krok.

Ve výše uvedeném grafu č. 1 je zmíněná **značka zaměstnavatele** (*Employer Brand*), která patří mezi klíčové strategie na podporu retence. Podle CIPD (2019d) se jedná o soubor atributů a kvalit, které jsou mnohdy nehmotné. Taková společnost má určitou charakteristiku, slibuje zvláštní druh pracovní zkušenosti a apeluje na ty, kteří budou v její kultuře nejvíce prosperovat a podávat nejlepší výkon. Značka zaměstnavatele podle Randstad (© 2019) „*představuje reputaci vaší firmy, to, jak vás vnímají vaši zaměstnanci, potenciální kandidáti i další stakeholders. Značku zaměstnavatele tvoří hodnoty společnosti, její kultura a pracovní prostředí. Pokud je silná, znamená to, že máte dobrou pověst a stáváte se tak v očích kandidátů atraktivním zaměstnavatelem.*“

LinkedIn (© 2020) představil statistiky týkající se značky zaměstnavatele v malých a středních podnicích. Podle nich je značka zaměstnavatele klíčová k přilákání uchazečů. Dle jejich průzkumu si 75 % kandidátů hledá informace o reputaci společnosti, než se přihlásí na danou pozici. 52 % kandidátů hledá primárně informace na webových stránkách společnosti, dále pak na sociálních sítích. Společnosti se silnou značkou zaměstnavatele mají o 28 % nižší fluktuaci než organizace se slabší značkou zaměstnavatele. Dále v případě silné značky dochází ke snížení nákladů na přijetí pracovníka o 50 %, přihlásí se o 50 % více kandidátů a doba přijetí vhodného kandidáta je až dvakrát rychlejší. 38 % zaměstnanců využívá k měření značky zaměstnavatele vzorec pro výpočet retence¹³

Allen, Bryant a Vardaman (2010) sestavili v rámci svého výzkumu manažerské strategie v jednotlivých oblastech lidských zdrojů, které jsou zobrazeny v následující tabulce č. 3. Cílem těchto strategií je snížení fluktuace, tedy i podpora retence založená na důkazech.

¹³ Tento vzorec se nachází v kapitole 2.2.6

Tab. 3: Evidence-based manažerské strategie lidských zdrojů ke snížení fluktuace pracovníků (Přeloženo dle Allen, Bryant a Vardaman, 2010, s. 57)

Nábor	Poskytování realistického náhledu vykonávané práce během náboru zvyšuje retenci.
	U pracovníků, kteří byli přijati na základě doporučení zaměstnancem, existuje vyšší míra retence než u pracovníků, kteří byli přijati z jiných zdrojů náboru.
Výběr	K určení, kdo s největší pravděpodobností skončí, mohou být využita biografická data ¹⁴ a vážená přihláška uchazeče ¹⁵ .
	Posuzování, jak pracovník zapadne do organizace a jaký je soulad mezi pracovníkem a danou pozicí, zvyšuje retenci.
Socializace	Zapojte zkušené a zasvěcené společnosti jako vzory, mentory či školitele.
	Jakmile se noví pracovníci adaptují, poskytněte jim pozitivní zpětnou vazbu.
	Sestavte adaptační aktivity tak, aby se jich skupiny nových pracovníků účastnily společně.
	Poskytněte jasné informace o fázích adaptačního procesu.
Školení a rozvoj	Vzdělávací a rozvojové příležitosti obecně snižují touhu odejít. Může to být obzvláště rozhodující na určitých pracovních pozicích, kdy je vyžadováno neustálé získávání nových dovedností.
	Společnosti, které se obávají ztráty pracovníků tím, že je udělají na pracovním trhu atraktivnějšími, by měly zvážit specifické školení pro danou práci a propojit příležitosti k rozvoji s funkčním obdobím.
Odměňování	Proveďte průzkum trhu pro získání nejlepšího a nejpraktičtějšího odměňování konkrétních pozic v souladu s nastavenou HR strategií.
	Přizpůsobte odměny individuálním potřebám a preferencím.
	Podporujte spravedlivé odměňování.
	Jednoznačné propojení odměňování s retencí.
Kontrola	Trénujte nadřízené pracovníky a manažery k tomu, jak vést lidi, jak efektivně rozvíjet vztahy s podřízenými a další retenční dovednosti.
	Vyhodnoťte retenci vedoucích pracovníků a manažerů.
	Identifikujte a odstraňte nečestné vedoucí pracovníky.
Angažovanost	Navrhněte pracovní místa s cílem zvýšit smysluplnost, autonomii, rozmanitost a podporu spolupracovníků.
	Najímejte pracovníky interně, pokud je to strategicky a prakticky možné.

¹⁴ Biografická data (biodata) jsou informace o uchazečích, které se využívají během výběrového procesu. Tyto údaje jsou obvykle získány z formulářů přihlášek, nebo zvláštních dotazníků. Zahrnují položky jako je věk, pohlaví, vzdělání, pracovní zkušenosti a zájmy. (APA Dictionary of Psychology, ©2020).

¹⁵ V originálním znění „*weighted application bank (WAB)*“ představuje formulář, ve kterém se odpověď uchazeče hodnotí jak podle samotné odpovědi, tak i relativní důležitosti otázky. Tímto způsobem se vyhodnocují vhodní a nevhodní kandidáti ve výběrovém procesu (APA Dictionary of Psychology, ©2020).

Sdělte během adaptačního procesu pracovníkům, jak jejich práce přispívá k poslání společnosti a pomáhejte novým pracovníkům navázat vztahy.

Nabídněte neustálý rozvoj dovedností.

Zvažte systém založený na kompetencích a odměňování na základě výkonu.

Poskytněte cíle, které budou výzvou.

Poskytněte pozitivní zpětnou vazbu a ocenění za veškeré přínosy.

SHRM (©2020a) představuje nejlepší strategie a praktiky k udržení pracovníků, které se ve velké míře shodují s tabulkou č. 3. Uvádí také, že **angažovaní pracovníci** jsou spokojeni se svou prací a společností. Věří, že jejich práce je důležitá a že si zaměstnavatel váží jejich přínosu. Na základě studie uvádí, že vysoce angažovaní pracovníci mají v porovnání s pracovníky, kteří se neangažují, pětikrát menší tendenci skončit v práci. Spokojenost s prací a angažovanost pracovníků jsou klíčovými prvky v programech na retenci pracovníků.

2.3.1 Spokojenost s prací, motivace, oddanost a angažovanost

Spokojenost s prací podle Armstronga a Taylora (2017) ukazuje, do jaké míry jsou pracovníci spokojeni či nespokojeni se svou prací. Jedná se o postoje a pocity, které lidé mají ke své práci. SHRM (©2020a) identifikovalo pět hlavních faktorů, které ovlivňují spokojenost. Jedna se o:

- ohleduplné zacházení se všemi pracovníky na všech úrovních,
- mzdu,
- důvěru mezi pracovníky a vrcholovým vedením,
- jistotu pracovního místa,
- příležitosti využít v práci své dovednosti a schopnosti.

Motivace představuje podle Armstronga a Taylora (2017) jistou sílu, která určitým způsobem ovlivňuje chování jedinců. Ti, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky, které povedou ke splnění daných cílů, mohou být označeni jako dobře motivovaní. Nejlepší forma je taková, kdy jsou jedinci motivováni sami od sebe. Mnohdy je však nutná motivace zvenčí pomocí různých stimulů. Arnold a kol. (2010) hovoří o třech složkách motivace – směru (představující to, co se jedinec snaží dělat), snaze (s jakou pílí na úkolu pracuje) a vytrvalosti (jak dlouho se jedinec o danou věc pokouší).

Jak již bylo zmíněno výše, motivace se rozlišuje na vnitřní a vnější.

- **Vnitřní motivace** se dostaví, pokud mají lidé pocit, že je jejich práce zajímavá, důležitá a vyzývající. Je nutné, aby poskytovala volnost v rozhodování a jednání a jedinci měli dostatek příležitostí využívat a rozvíjet své schopnosti a znalosti. Vnitřní motivace se neprojevuje vnější stimulací, ale vyplývá ze samotné práce.
- **Vnější motivace** se projevuje v důsledku podniknutých opatření s cílem motivovat lidi. Jedná se o stimuly jako je odměňování, tedy zvyšování mezd, udělování pochval, povyšování apod., a dále tresty, jako disciplinární řízení, odepření nenárokové složky mzdy, či sdělení kritiky (Armstrong, Taylor, 2017).

Oddanost je podle Bláhy (2013) propojena s angažovaností, přičemž oddanost je více spojena s hodnotami společnosti a se společností samotnou, zatímco angažovanost souvisí převážně s emocemi a týká se práce samotné. Pokud má pracovník silný pocit oddanosti ke společnosti, může dojít k vyšší angažovanosti, nicméně jedinci se mohou v práci více angažovat i přesto, že necítí oddanost vůči společnosti. Cohen (2007) hovoří o třech charakteristikách oddanosti. Jedná se o:

- silnou víru v hodnoty a cíle společnosti a jejich přijetí,
- ochotu vynaložit značné úsilí ve prospěch této společnosti,
- silnou touhu být stále členem ve své společnosti.

Angažovaní pracovníci jsou podle SHRM (©2020c) zapojení, nadšení a oddáni jejich práci a pracovišti a jsou ochotni přispívat k úspěchu jejich společnosti. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) hovoří o angažovaných pracovnících jako o lidech, kteří jsou ochotni dát jejich společnosti něco více z jejich vlastního přesvědčení, a ne proto, že by to od nich bylo vyžadováno. Zvyšování angažovanosti podle Armstronga a Taylora (2017) začíná již vytvářením pracovních míst, úkolů a rolí. Dbát by se mělo převážně na rozmanitost, zajímavost, autonomii, významnost stanovených úkolů apod. Horváthová, Bláha a Čopíková (2017) uvádí čtyři otázky, pomocí kterých lze objasnit angažovanost.

- **Ví pracovník, co má dělat?** Je nutné dbát na to, aby byla jasně stanovené role.
- **Ví pracovník, jak to má dělat?** Tato otázka se zaměřuje na to, zda má pracovník dostatečné zkušenosti a je mu poskytován nutný výcvik.
- **Má pracovník pro to, co dělá, potřebné zdroje?** Jedná se o finanční prostředky, materiál, čas a lidi.

- **Chce to pracovník dělat?** Tato otázka souvisí s nutnou motivací.

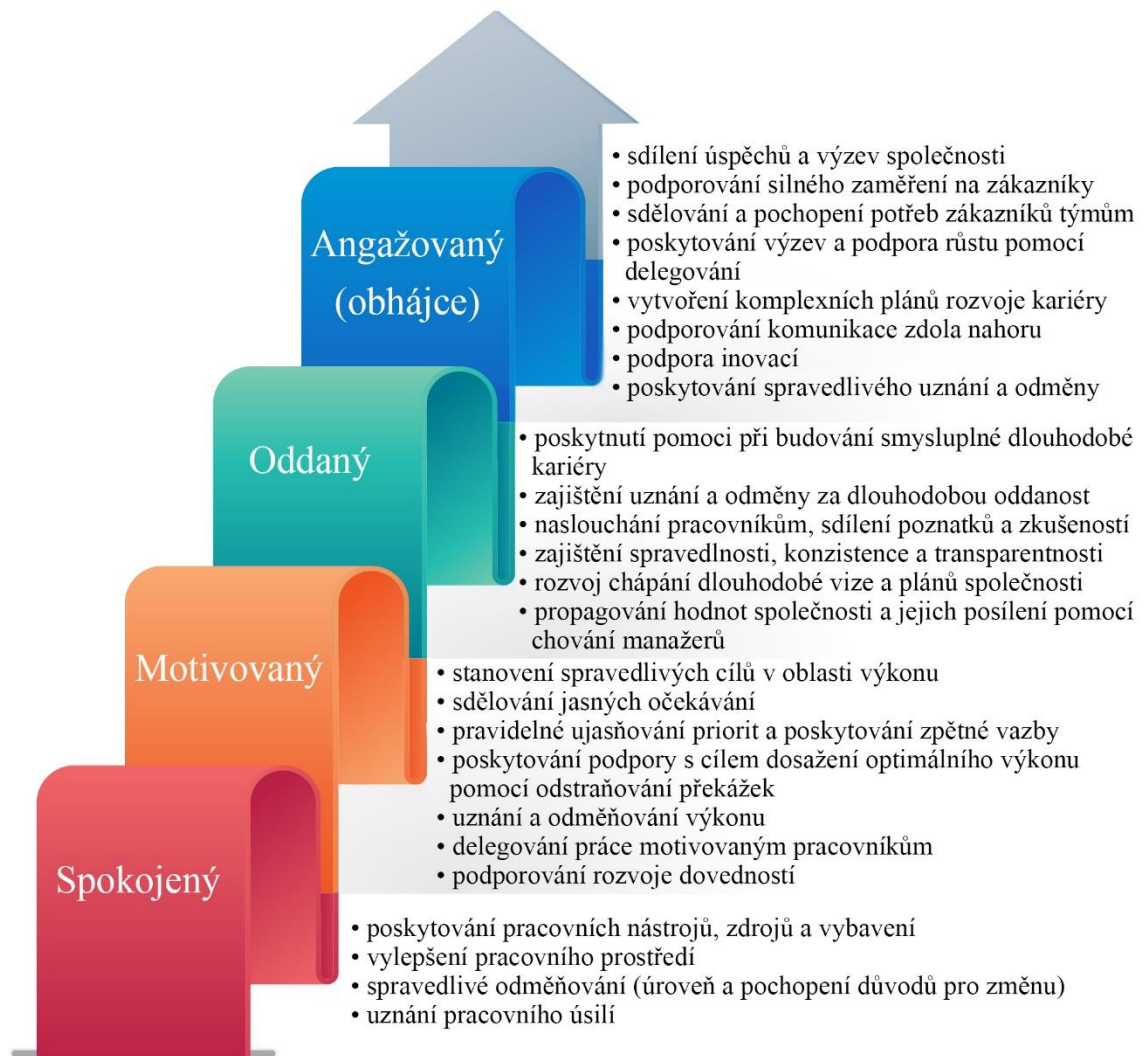
Společnost Mercer ve svém modelu angažovanosti Mercer's Employee Engagement model© propojuje spokojenost, motivaci, oddanost i angažovanost. Tento model je na obrázku č. 8 zobrazen navíc s nástroji, které slouží k dosažení a udržení angažovanosti u pracovníků (Wilson, 2012).

- **Spokojení pracovníci** vykonávají svou práci rádi a jsou spokojeni s pracovními podmínkami. Nemají však tendenci vykonávat práci, která je nad rámec jejich úsilí.
- **Motivovaní pracovníci** se nachází o úroveň výš a kromě toho, že zahrnují i některé atributy spokojených pracovníků, motivovaní pracovníci ze sebe vydávají více energie a jsou vysoce soustředěni na dosahování svých cílů ve společnosti.
- **Oddaní pracovníci** mají hodnoty a chování spokojených i motivovaných pracovníků, navíc se velmi ztotožňují se svou společností. Jsou k ní loajální a věří, že s její pomocí jsou schopni dosáhnout nejlepšího výkonu.
- **Angažovaní pracovníci (obhájci)** se zajímají o úspěch společnosti a splnění její mise. Dobrovolně vynakládají během výkonu jejich práce vysoké úsilí, které jde i za hranice jejich povinností. To platí jak při práci o samotě, tak i v týmu (Wilson, 2012).

Společnost Mercer představila své závěry související s faktory angažovanosti.

- Mzda je sice důležitá, nicméně není nejvýznamnějším faktorem podněcující angažovanost.
- Aby došlo ke zvýšení angažovanosti pracovníků, je nutné, aby manažeři zjistili, které konkrétní faktory angažovanosti¹⁶ mají největší vliv na jejich pracovníky.
- V rámci jednotlivých odvětví, struktur společností či zemí se mohou faktory angažovanosti lišit.
- Manažeři mohou zvyšovat angažovanost pracovníků pomocí různých faktorů (Wilson, 2012).

¹⁶ Faktory mající vliv na angažovanost jsou zobrazeny na obrázku č. 9



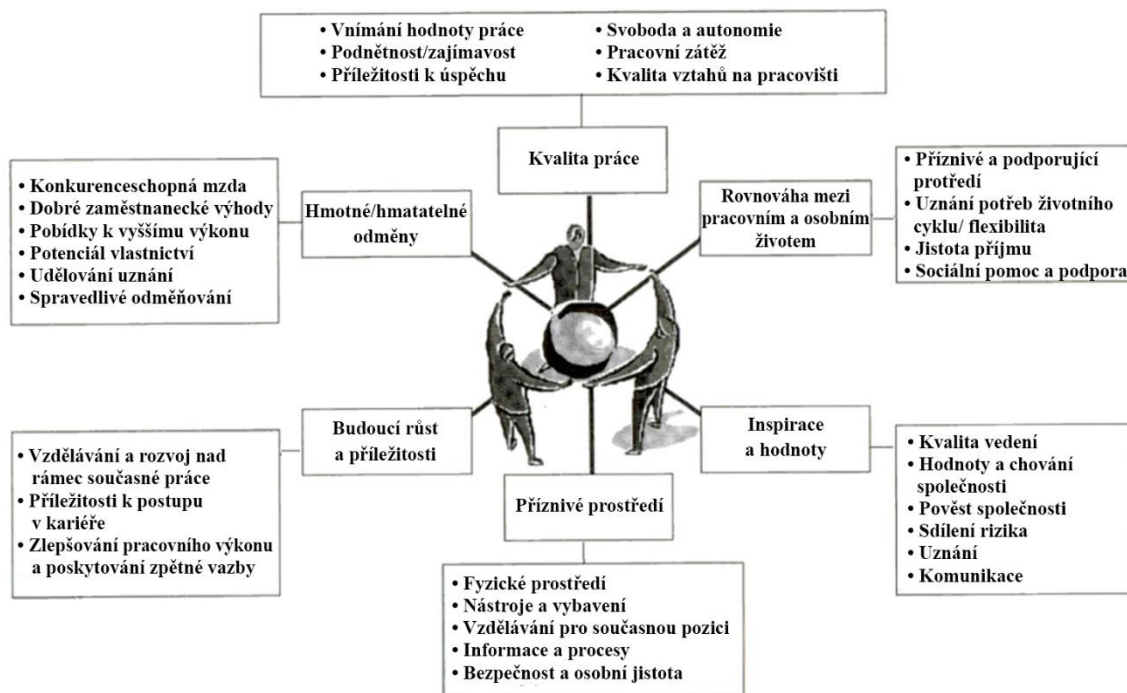
Obr. 8: Mercer's Employee Engagement Model a nástroje potřebné k dosažení a udržení angažovanosti pracovníků (Vlastní zpracování dle Wilson, 2012, s. 8, s. 10-13)

Robertson-Smith a Markwick (2009) popisují **faktory bránící růstu angažovanosti**:

- nejistota zaměstnání, strach ze ztráty práce zejména během recese,
- nespravedlnost, primárně v systému odměňování,
- monotónnost práce, příkladem je call centrum,
- vysoce stresující práce s velmi malou flexibilitou nebo nezávislostí,
- špatné chování a šikana ze strany manažerů,
- dlouhá práce bez dostatečných přestávek.

Na následujícím obrázku č. 9 jsou zobrazeny **faktory podporující růst výkonu a angažovanosti pracovníků**. Společnost Hay Group vyvinula koncem 90. let 20. století model zaměřující se na angažovaný výkon, The Hay Group Engaged Performance[©]

model. Tento model se skládá ze 6 skupin faktorů, jedná se o kvalitu práce (*Quality of work*), rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (*Work/life balance*), inspirace a hodnoty (*Inspiration/values*), příznivé prostředí (*Enabling Environment*), budoucí růst a příležitosti (*Future growth/ opportunity*) a hmotné/hmatatelné odměny (*Tangible rewards*) (Armstrong, Murlis, 2007).



Obr. 9: The Hay Group Engaged Performance[©] Model (Přeloženo dle Armstrong, Murlis, 2007, s. 15)

CIPD (2019e) hovoří o různých **metodách měření angažovanosti**, kdy je vhodné provést dotazníkové šetření zaměřené na angažovanost v kombinaci s kvalitativní metodou, aby mohli pracovníci popsat svými slovy proč jsou šťastní nebo nešťastní. Měření angažovanosti může být mnohdy komplikované, pokud jsou v otázkách průzkumu špatně použity faktory, které spolu nesouvisí. Metriky související s lidským kapitálem mohou být velmi užitečné, pokud jsou spolehlivé a podávají jasné údaje. CIPD (2019e) z toho důvodu doporučuje metriku, která je již dobře zavedená a specifická, jako například **Utrecht Work Engagement Scale¹⁷**.

Utrecht Work Engagement scale je dotazník, pomocí kterého se měří pracovní angažovanost a byl již ověřen pomocí více než 10 000 respondentů. Původní verze tohoto dotazníku obsahovala 24 otázek a nesla název UWES-24, v současnosti čítá pouze

¹⁷ Tento dotazník pracovní a osobní pohody pro měření pracovní angažovanosti se nachází v příloze č. 2

17 otázek a je označen tedy jako UWES-17. Pomocí dotazníku se měří tři faktory angažovanosti a to vitalita/energie pracovního nasazení (*Vigor*), oddanost (*Dedication*) a pohlcení prací (*Absorption*) (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

K uzavření tohoto tématu Robertson-Smith a Markwick (2009) představují klíčové **závěry spojené s angažovaností**.

- Výzkumy poukazují na pozitivní vztah mezi angažovanými pracovníky a angažovaností zákazníků, která je vyjádřena jejich loajalitou a také tím, že doporučují produkt/služby ostatním.
- Angažovaní pracovníci mají větší tendenci setrvat v jejich společnosti, mají o 20 % lepší výkon v porovnání s jejich spolupracovníky a chovají se jako obhájci společnosti¹⁸.
- Angažovanost může mít významný dopad na výkonnost společnosti, zvyšování zisku, podporuje podnikovou agilitu¹⁹ a efektivitu během provádění změn.
- Angažovanost umožňuje jedincům se plně ponořit do své práce, a v důsledku vyššího sebeuplatnění a pozitivního dopadu na zdraví a pohodu pracovníků dochází k podpoře společnosti.
- Angažovanost může mít i negativní dopad, a to v případě kdy pracovníci, kterým společnost poskytuje potřebné vzdělání na podporu angažovanosti, získají jak vyšší pocit angažovanosti, tak i lepší příležitost opustit společnost.

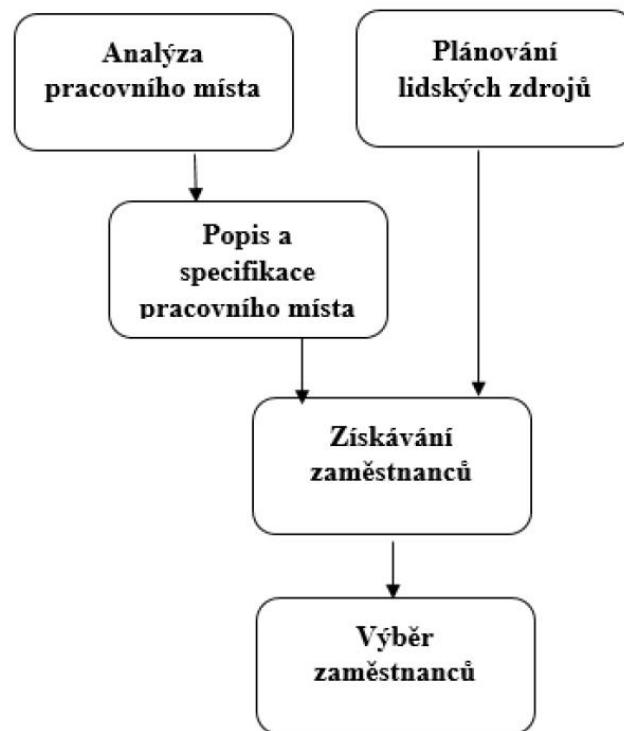
2.4 Získávání pracovníků

„Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získávání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.“
(Koubek, 2011, s. 68)

¹⁸ Angažovaný pracovník neboli obhájce, je zobrazen na obrázku č. 8

¹⁹ Pomocí podnikové agility společnost umožňuje pracovníkům se podílet na jejím vedení, zajišťuje vhodné prostředí, prostředky a technologie s cílem podpořit inovace a rychlé reakce na měnící se potřeby vnějšího okolí. Příkladem podnikové agility v IT může být cloud, který snižuje fixní náklady, kdy ušetřená částka může být použita pro inovace. Pomocí zavedení podnikového softwaru a poskytnutí pracovníkům připojení k němu kdykoli a odkudkoli, je podporována flexibilita (Lichý, 2012).

Aby byl proces získávání pracovníků efektivní, Bláha (2013) doporučuje postupovat podle kroků, které jsou zobrazeny na obrázku č. 10.



Obr. 10: Proces získávání pracovníků (Převzato z Bláha a kol., 2013, s. 96)

Postup při **získávání pracovníků** je dle Koubka (2011) následující.

- 1. Identifikování potřeby získání zaměstnanců** – například pomocí ukončení pracovního poměru z jakékoliv strany, kdy zaměstnavatel získává prostor k obsazení pracovního místa během výpovědní lhůty, či po dohodnutém termínu odchodu.
- 2. Popis a specifikování nabízeného pracovního místa** – veškeré nutné informace, které se vážou k danému pracovnímu místu. Zahrnuje název pracovního místa, číslo klasifikace zaměstnání, charakteristiku práce, povinnosti, vybavení, bezprostředně nadřazenou funkci, vztah k ostatním pracovním místům, pracovní podmínky, rizika, vzdělání, požadovanou praxi, duševní požadavky a charakteristiky osobnosti, fyzické požadavky a zvláštní požadavky.
- 3. Zvážení alternativ** – tento krok představuje zamyšlení nad tím, zda pracovní místo může být zrušeno, nebo pokryto pomocí přesčasu, nebo zda může být nový pracovník přijat v rámci částečného úvazku, nebo na základě dohody.

4. **Výběr nezbytných charakteristik popisu a specifikace nabízeného pracovního místa** – jedná se o výběr charakteristik, které poskytnou potenciálnímu pracovníkovi potřebné informace k vytvoření realistického obrazu o daném místě a nezbytných požadavcích. Zahrnuje **popis pracovního místa** (název pracovního místa, pracovní úkoly a odpovědnosti pracovníka, místo výkonu práce, příležitosti vzdělávání a rozvoje, pracovní podmínky jako je prostředí a mzdové podmínky), **nejdůležitější požadavky** (vzdělání a kvalifikace, zkušenosti, dovednosti a charakteristiky osobnosti). Tyto požadavky by měly být rozděleny na nezbytné, žádoucí a vítané.
5. **Identifikování potenciálních zdrojů kandidátů** – zda dojde k získávání uchazečů interně nebo externě.
6. **Volba metod získávání pracovníků** – mezi metody patří dotazování známých, nebo nabízení práce přímo jim, získávání doporučení od současného zaměstnance, vývěsky uvnitř společnosti nebo mimo ni, letáky, spolupracování se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce, služby komerčních zprostředkovatelen a agentur, elektronické získání pracovníka na vlastní webové stránce, či jiných internetových adresách.
7. **Zvolení požadovaných dokumentů a informací od kandidátů** – dotazníky (jednoduché/otevřené), životopis, doklady o vzdělání a praxi, reference (posouzení uchazeče z předchozích pracovišť, nebo osobami, které ho znají), průvodní dopis (vhodný od osob, které se zajímají o vedoucí místo, či místo specialisty).
8. **Formulování a zveřejnění nabídky zaměstnání** – společnost by se měla vyvarovat přehánění, klamání a neslibovat, co nemůže nebo nebude chtít splnit. Veškeré informace by měly poskytovat realistický pohled na danou práci i společnost. Je také nutné se vyvarovat diskriminace (pohlaví, věk, národnost, náboženství, politické názory atd.)
9. **Shromáždění informací a dokumentů od uchazečů a komunikace s nimi** – je nutné dbát na slušné a respektující jednání se všemi uchazeči.
10. **Předvýběr uchazečů** pomocí porovnávání poskytnutých dokumentů a informací od uchazečů s definovanými požadavky pracovního místa. Kandidáti se následně rozdělují do skupin velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Nevhodným pracovníkům se

posílá slušný odmítavý dopis s poděkováním a vhodní uchazeči jsou pozváni k výběru, pokud je velmi vhodných pracovníků nedostatek.

11. Sestavení seznamu kandidátů, kteří jsou pozváni k výběrovým procedurám.

Během **výběrového procesu** se společnost rozhoduje, kdo se stane její součástí a kdo nikoliv. Výběrový proces začíná kandidáty, kteří byli již identifikováni a ze kterých se bude vybírat nejvíce vhodný uchazeč, kterému bude na konci procesu daná pozice nabídnuta. Postupy v rámci výběrového řízení závisí na společnostech samotných a také na nabízené pozici. Společnosti většinou po přezkoumání žádostí a určení, kteří kandidáti splňují základní požadavky, testují a hodnotí schopnosti kandidátů a ukázkou jejich práce. Ti s nejlepšími schopnostmi jsou pozváni do společnosti na jeden nebo více pohovorů. V této fázi jsou mnohdy zapojeni vedoucí či členové týmu a dochází k utváření názorů na to, kteří uchazeči by mohli být nejvhodnější. U nejlepších jedinců se následně kontrolují reference, aby došlo k ověření získaných informací o kandidátovi. Následně členové týmu, vedoucí a další lidé, kteří rozhodují o přijetí, vyberou osobu, která dostane pracovní nabídku. V některých případech může kandidát jednat se společností o mzdě, zaměstnaneckých výhodách apod. Pokud uchazeč přijme pracovní místo, společnost jej umístí na danou pozici (Noe a kol., 2018).

Koubek (2011) při **výběru pracovníků** doporučuje, aby společnost neposuzovala pouze způsobilost kandidáta samotného k vykonávání dané práce, ale také porovnávala jeho způsobilost s ostatními uchazeči. Je vhodné kombinovat různé metody výběru, aby došlo k ověření poskytnutých informací. Klíčové je také posuzovat **předpoklady začlenění se do týmu či společnosti** a zda má kandidát žádanou vlastnost. Mimo zaměření se na to, zda uchazeč může práci vykonávat, je důležité zjistit, zda má pozitivní vztah k této práci a nezajímá se o pozici pouze kvůli mzdě či benefitům.

Vnoučková (2013) uvádí, že je vhodné se při výběru zaměřit na kompetence, které mají významný vliv na chod společnosti. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 231) definují kompetence jako *„komplexní soubor znalostí, dovedností, zkušeností, schopností, postojů, který podporuje efektivní výkon jedince.“*

Vodák a Kucharčíková (2011) a Chouhan a Srivastava (2014) popisují **složky osobnosti**, které vstupují do kompetencí a pomocí kterých lze odhadnout, jak bude jedinec v určitých situacích přemýšlet a jak se bude chovat. Jedná se o následujících 5 kategorií.

- **Motivy** – představují emoce, touhy, fyziologické potřeby nebo podobné podněty, které podněcují člověka určitým směrem. Jedinci se silnou motivací se rozvíjet vyhledávají výzvy a příležitosti se poučit.
- **Rysy** – jsou charakteristiky osobnosti, jde především o temperament, kterým je dáno, jakým způsobem lidé reagují po emoční stránce na různé podněty. Patří sem například i sebekontrola neboli schopnost zůstat během stresové situace v klidu.
- **Vnímání sebe samého a hodnoty** – týká se postojů, hodnot a obrazu sebe samého. Příkladem může být sebedůvěra, respektive přesvědčení, že jedinec dokáže zvládnout stanovený úkol.
- **Vědomosti** – zahrnují poznatky, které člověk získal během procesu učení a praxí a vztahují se ke konkrétní pracovní pozici.
- **Dovednosti** – odkazují ke schopnosti vykonávat určité úkoly.

Při výběru vhodných pracovníků podle Adlera (2017) posuzování kompetencí nestačí a je nutné se zaměřit také na **soulad mezi pracovníkem a pracovním místem** (*Job fit*). Pokud jedinec není přirozeně motivován k tomu, aby vykonával požadovanou práci, jeho výkon bude pravděpodobně podprůměrný. Dále je nutné se zaměřit na to, **zda kandidát zapadne do firemní kultury** (*Cultural fit*). Společnosti, které najímají ve spěchu, často tyto důležité faktory opomíjejí, nebo hodnotí velmi povrchově. Pokud je věnován dostatek pozornosti těmto faktorům a jsou během výběru vhodně posouzeny, dochází k získání vhodnějšího pracovníka, zlepšení výkonu na pracovišti, zvýšení spokojenosti s prací a také dochází k nižší fluktuaci.

2.5 Adaptace

Adaptace představuje proces, během kterého se nově přijatí pracovníci, případně pracovníci přecházející z jiného pracoviště ve společnosti, přizpůsobují podmínkám v novém pracovním prostředí. Cílem tohoto procesu je pomocí různých vzdělávacích aktivit pracovníkům představit společnost, nové pracovní úkoly, které budou vykonávat, pracovní podmínky, pracovní i sociální prostředí, a pomoci jim se zařadit do podniku, aby mohli co nejdříve vykonávat svou práci na požadované úrovni (Koubek, 2007).

Adaptace (*onboarding*) obecně pokrývá celý proces od komunikace s nově nastupujícími pracovníky před jejich oficiálním nástupem do společnosti, přes vysvětlování chodu

a prostředí společnosti až k efektivnímu vykonávání požadované práce. Součástí procesu adaptace je přivítání nových pracovníků (*induction*) neboli orientace (*orientation*), která pomáhá pracovníkům se přizpůsobit nebo aklimatizovat na svou práci a pracovní prostředí. Orientace je přínosná pro obě strany (CIPD, 2019f).

- Z pohledu zaměstnavatele kvalitní orientační program snižuje fluktuaci, tedy i náklady s ní spojené, a zvyšuje oddanost pracovníků a pracovní spokojenost.
- Orientační program umožní pracovníkům lépe porozumět společnosti, jejich pracovní roli, způsobům vykonávání práce, pomáhá se snižováním stresu a utvářením realistických očekávání (CIPD, 2019f).

Orientace by měla být naplánována na první den, či první týdny ve společnosti. Před příchodem nového pracovníka je vhodné poskytnout balíček (nejčastěji pomocí e-mailu), ve kterém se dozví klíčové informace o společnosti a jak bude probíhat orientační program, aby si mohl jedinec případně přichystat dotazy. Během prvních dnů dochází k představení nových pracovníků ve společnosti a informování o kultuře, misi, vizi a hodnotách společnosti. Je nutné podepsat potřebné papíry, zajistit nezbytné přístupy, poskytnout nutné vybavení, zajistit člověka, který bude nováčkovi během celého procesu adaptace nápomocný, a domluvit setkání s přímým manažerem (Luenendonk, 2019).

Orientační program se odvíjí od velikosti společnosti. Během něj by se měli pracovníci podle Armstronga a Taylora (2017) dozvědět také následující klíčové informace:

- stručný popis společnosti – historie, produkty, organizace a řízení,
- základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, důchodový systém,
- nemocenská – způsob oznamování nemoci, plat, pojištění,
- dovolená,
- podniková pravidla, disciplinární řízení, řešení problémů s pracovním výkonem, vyřizování stížností,
- odměňování – struktura a informace o dni, kdy je pracovník odměňován,
- odbory,
- vzdělávání a rozvoj,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Jak již bylo zmíněno výše, adaptace je nepřetržitý proces (jehož součástí je orientace), který by měl novému zaměstnanci pomoci pochopit, co se od něj očekává, aby uspěl ve své nové roli. Tento proces by měl stavět na tom, co bylo pracovníkům řečeno během náboru a měl by jedince ujistit, že připojení k této společnosti bylo správným krokem. To, jak pracovník zvládá první dny i měsíce na novém pracovišti, je velmi důležité z pohledu retence. Podporu angažovanosti během procesu adaptace mohou poskytnout následující aktivity:

- sekání s klíčovými osobami ve společnosti,
- školení a rovnocenné diskuse, zpětná vazba,
- učení se za pochodu s podporou manažera,
- individuální mentoring, stínování a podpora HR oddělení,
- zkušenosti s produktem (Luenendonk, 2019).

Aby se maximalizoval úspěch procesu adaptace je vhodné se soustředit na následující body.

- **Sebedůvěru ve vlastní schopnosti** (*self-efficacy*) – opatření usilující o to, aby pracovník získal potřebné sebevědomí k plnění požadavků jeho role. Pocit sebeuplatnění ovlivňuje oddanost ke společnosti a spokojenost s prací.
- **Jasnost pracovní role** – s tím souvisí, jak nový pracovník chápe svou roli a rozumí tomu, co se od něj očekává. Pokud je role pracovníkovi nejasná, dochází ke snížení pracovního výkonu, což může vyústit k negativním postojům k zaměstnání a následnému odchodu.
- **Sociální integrace** – kvalitní vztahy mezi nadřízenými a kolegy svědčí o úspěšné adaptaci. Tímto způsobem může pracovník lépe poznávat společnost.
- **Znalost kultury** – za úspěšnou adaptaci se považuje nejen to, že pracovník ukáže, jak je obeznámen s cíli, hodnotami či politikami společnosti, ale také že do dané společnosti a kultury zapadá a prosperuje v ní (Luenendonk, 2019).

2.6 Analýza v České republice

V rámci této kapitoly jsou představeny nejaktuálnější výsledky výzkumů a průzkumů, které se týkají řízení lidských zdrojů, fluktuace, retence a nezaměstnanosti v České republice.

2.6.1 Řízení lidských zdrojů v České republice

Školudová a Brodský (2015) se ve svém výzkumu zabývali současnými trendy v oblasti lidských zdrojů v České republice napříč různými velikostmi podniku. Klíčové poznatky jsou shrnuty v následujících bodech.

- **Adaptace nových zaměstnanců** – 60 % respondentů uvedlo, že nevykonává pracovní a sociální adaptaci nových pracovníků, 54 % společností přiřazuje novému zaměstnanci člověka, který předává informace o společnosti a jejímu fungování, pouze 2 % dotazovaných společností provádí sociální adaptaci.
- **Hodnocení a odměňování** – zaměstnanci jsou nejčastěji hodnoceni svým přímým nadřízeným (88 %), kombinuje se kvalitativní i kvantitativní způsob (73 %). Jako nástroj hodnocení slouží nejčastěji stanovené cíle (35 %) a normy/standardy (26 %) a využívá se hodnotící stupnice (18 %). Nejčastěji jsou hodnocení prováděna pololetně (35 %), měsíčně (27 %). 88 % dotazovaných uvedlo, že odměňuje zaměstnance podle výkonu.

Malé a střední podniky v České republice

Caha a Urban (2020) zkoumali způsob řízení lidských zdrojů u 220 malých a středních podniků v České republice. Vybrané výsledky výzkumu jsou následující.

- Třetina malých a středních podniků má **problémy s najímáním kvalifikovaných pracovníků**. Necelá třetina respondentů má však problém se získáváním všech zaměstnanců.
- **Míra fluktuace** v necelých dvou třetinách malých a středních zkoumaných podniků se pohybovala pod 5 %. 11 % respondentů uvedlo, že míra fluktuace je nad 10 %. Ačkoliv se fluktuace nejeví podle výsledku jako problém, je nutné věnovat pozornost **retenci kvalifikovaných zaměstnanců**, která je podle více než třetiny dotazovaných podniků problémová.

- Necelé čtvrtina společností uvedla, že považuje **variabilní složku mezd** zaměstnanců za nedostatečnou, s čímž souvisí její motivační účinky a také výše zmíněné výsledky v oblasti retence zaměstnanců.
- 60 % respondentů vnímá potřebu **vzdělávání zaměstnanců**, téměř 30 % malých a středních podniků žádnou potřebu nevidí.
- **Důkladné úvodní školení** zaměstnanců poskytuje 68 % respondentů, 20 % podniků poskytuje toto vzdělání pouze zaměstnancům na určitých pozicích. Pouze třetina dotazovaných poskytuje potřebné vzdělání podle stanoveného plánu, 50 % společností uspokojuje vzdělávací potřeby zaměstnanců nahodile.

Níže vybrané výsledky výzkumu představují profil malých podniků (do 50 zaměstnanců) v České republice, který provedly Fejfarová a Urbancová (2016).

- **Personální oddělení** – pouze 15,4 % malých podniků má personální oddělení.
- **Aktivity v oblasti řízení lidských zdrojů** – většina základních činností je prováděna interně. Jedná se o aktivity v oblasti nábory zaměstnanců (89,5 %), propouštění zaměstnanců (81,1 %), zaměstnaneckých benefitů (73,7 %), odměňování (67,4 %), informačního systému lidských zdrojů (57,9 %), školení zaměstnanců (52,6 %).
- **Vývoj počtu zaměstnanců** – v 28,1 % malých podniků se počet zaměstnanců snížil, ve 40,4 % se počet nezměnil.
- **Outplacement** – 3,5 % dotazovaných malých společností zajišťuje péči o odcházející pracovníky.
- **Analýza pracovního místa** – je vykonávána pouze u 28,1 % malých podniků.
- **Získávání zaměstnanců** – malé podniky nejčastěji využívají interní zdroje, v 68,1 % pro nábor manažerů, v 49,8 % k náboru specialistů, 43,9 % pro nábor administrativních pracovníků a 24,6 % pro nábor ostatních pracovníků. Nejčastěji se k náboru využívají pohovory, životopisy a reference. Odborníci a administrativní pracovníci musí navíc vykonávat kvalifikační testy.
- **Proces adaptace** – pro malé i střední podniky je důležité, aby najímali správné pracovníky na správná místa a dokázali je také ve společnosti udržet. Nicméně pouze 29,1 % malých podniků se soustředí na proces adaptace pracovníků.

- Přesto že **formální hodnocení výkonu** má vliv na výkon jednotlivců i podniku, je tato činnost v malých podnicích podceňována a vykonává ji pouze 36,5 % dotazovaných malých podniků. Výsledky hodnocení využívá 41,4 % malých podniků pro účely odměňování, 16,1 % pro kariérní řízení a k plánování lidských zdrojů 12,3 %.
- **Školení zaměstnanců** – 66,3 % malých podniků investuje do vzdělávání svých zaměstnanců, zda jsou tato školení efektivní zjišťuje pouze 21,1 % dotazovaných malých podniků.
- **Kultura** – 50,2 % malých podniků formuluje svoji firemní kulturu a hodnoty, které jsou součástí, a pouze 13,3 % respondentů svou kulturu také analyzuje.
- **Inovace** – 75,4 % malých podniků se zabývá inovacemi. 51,2 % podniků uvedlo, že stimul k inovaci přichází od zákazníků, 50,2 % malých podniků je stimulováno zaměstnanci, 35,4 % odborníky a 34,7 % konkurenty. Pouze 2,8 % malých podniků spolupracuje s univerzitami. Inovace se nejčastěji týkají pracovních postupů (u 49,1 % podniků), kvality práce (46,7 %) a produktivity práce (32,2 %).
- **Znalosti a zkušenosti** – klíčové znalosti a dovednosti zcela zaznamenává 24,6 % malých podniků, v omezené míře je zaznamenává 48,8 % malých podniků, 26,7 % je nezaznamenává vůbec. Pouze 17,5 % malých podniků podněcuje své odcházející zaměstnance k tomu, aby nějakým způsobem zachovali a sdíleli své klíčové znalosti a dovednosti.
- **Odchod klíčových zaměstnanců** – 38,9 % malých podniků se cítí být ohroženo tím, že se klíčoví zaměstnanci rozhodnou odejít.

2.6.2 Fluktuace, retence a nezaměstnanost v České republice

Výzkum společností Randstad (2019) uvádí, že v roce 2018 změnilo práci 22 % českých pracovníků. Mezi **hlavní důvody, proč čeští pracovníci zůstávají u současného zaměstnavatele**, patří:

- zajímavá mzda a zaměstnanecké výhody (58 %),
- jistota zaměstnání (51 %),
- finanční zdraví (49 %),
- lokalita (46 %),
- zajímavá práce (44 %),

- příjemná pracovní atmosféra (43 %).

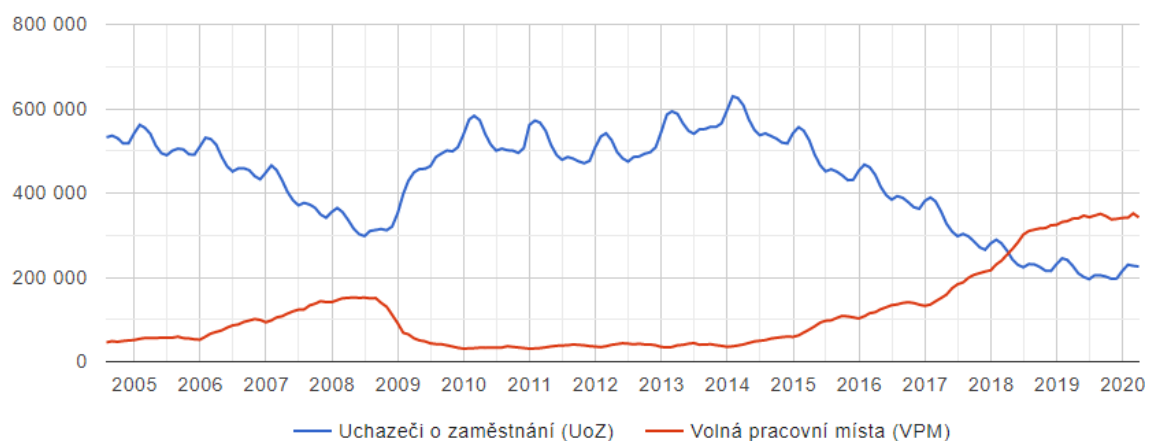
Mezi **hlavní důvody odchodu** pracovníků patří:

- příliš nízký plat (51 %),
- nedostatek uznání/ocenění (35 %),
- doba dojíždění je příliš dlouhá (28 %),
- omezený kariérní růst (27 %),
- nedostatečná vyváženost osobního a pracovního života (26 %).

Mezi **nejdůležitější kritéria při výběru zaměstnavatele** patří z pohledu potenciálních zaměstnanců:

- zajímavá mzda a zaměstnanecké výhody (71 %),
- jistota zaměstnání (55 %),
- příjemná pracovní atmosféra (50 %),
- finanční zdraví (49 %),
- zajímavá práce (42 %),
- kariérní postup (39 %),
- lokalita (39 %),
- rovnováha mezi osobním a pracovním životem (36 %).

Následující graf č. 2 zobrazuje počet uchazečů o pracovní místa a volná místa, přičemž křivka zobrazující uchazeče o zaměstnání je totožná s křivkou podílu nezaměstnaných osob v České republice, který činil na konci března roku 2020 rovné 3 % (Ministerstvo práce a sociálních věcí, © 2020).



Graf 2: Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa v České republice (Převzato dle Ministerstvo práce a sociálních věcí, © 2020)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část práce v úvodu představuje zkoumanou společnost. Dále je věnována pozornost metodice výzkumu, po které následuje klíčová analýza rozhovorů se zaměřením na oblast lidských zdrojů ve společnosti XY. Zde jsou popsány jednotlivé faktory ovlivňující fluktuaci, které byly definovány v kapitole 2.2.2, z pohledu pracovníků, kteří opustili společnost i z pohledu současných pracovníků. Klíčovou část představuje také vyjádření managementu k jednotlivým oblastem. V rámci následující podkapitoly je shrnuta současná situace v oblasti lidských zdrojů z pohledu všech zúčastněných stran. Dle přání jednatelů byl název společnosti kvůli zachování anonymity upraven na XY.

3.1 Představení společnosti

Společnost XY byla založena na začátku roku 2014 dvěma jednateli v České republice. Jako právní forma byla zvolena společnost s ručením omezeným. V roce 2016 došlo k převodu podílu jednoho ze společníků na třetí osobu, která byla zvolena namísto původního jednatele po jeho odvolání z funkce. Od tohoto roku stojí v čele daní dva jednatele, kteří zastávají ve společnosti mnoho rolí, včetně role výkonného ředitele obchodní společnosti (CEO) a role technického ředitele (CTO).

Předmět podnikání společnosti XY spadá do výroby, obchodu a služeb neuvedených v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Disponují živnostenským oprávněním, které spadá do živnosti ohlašovací volné. Mezi vykonávané činnosti patří:

- velkoobchod a maloobchod,
- poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály,
- reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení.

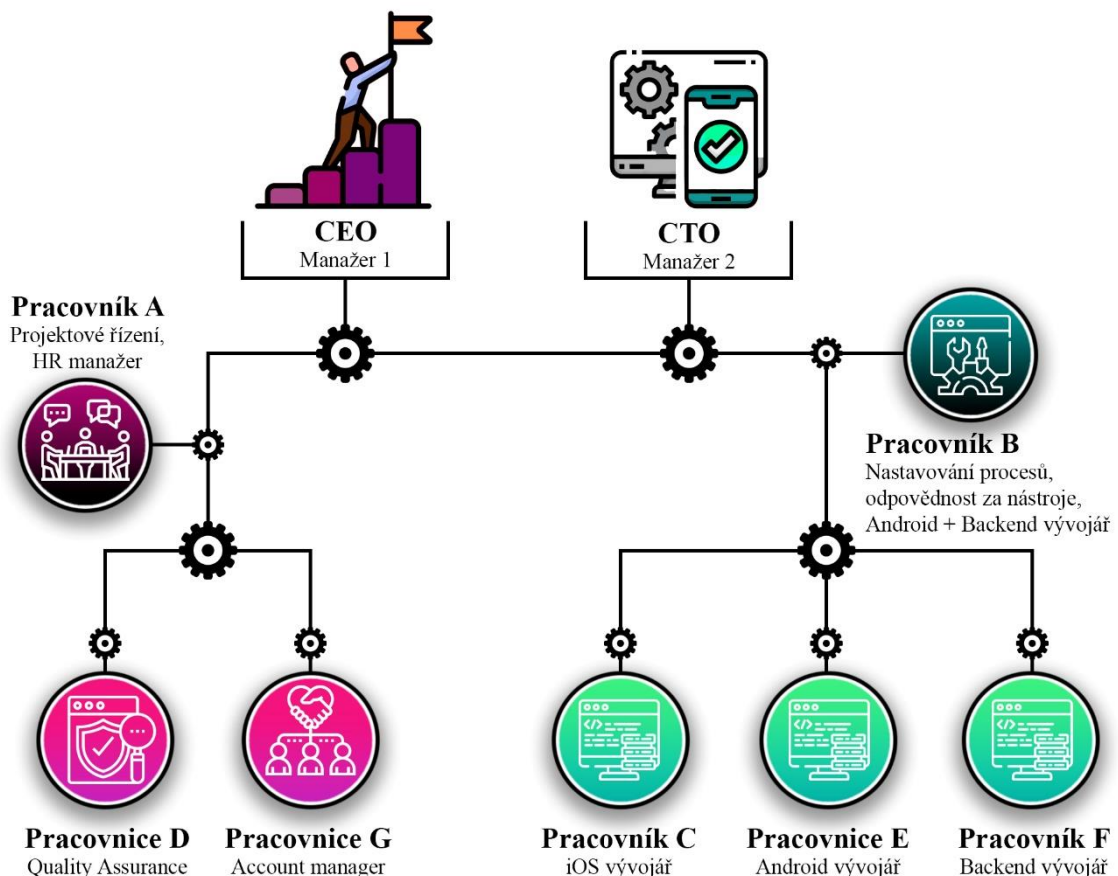
Společnost XY je softwarová společnost zaměřující se primárně na vývoj Android a iOS mobilních aplikací pro své klienty. Mohou se pyšnit vytvořenou architekturou, kterou se snaží zjednodušit programování aplikací pro iOS. Cílem bylo pomocí tohoto projektu vyřešit vývojářské problémy, se kterými se ve společnosti potýkali. Tato architektura je veřejnosti poskytována jako OpenSource knihovna. Slibuje snížení nákladů na vývoj,

možnost opětovného využití vytvořených komponent, nebo možnost jednoduššího testování kódu.

Cílem společnosti je doručování klientům projekty, které přináší hodnotu a jsou vytvářeny v nejvyšší kvalitě. Pracují na neustálém zlepšování a hledání řešení na vyskytující se problémy během vývoje. V neposlední řadě dbají na připravenost, která je dle společnosti XY klíčem k úspěchu. Společnost se zaměřuje na vyvíjení mobilních aplikací na českém a americkém trhu.

3.1.1 Organizační struktura společnosti a její pracovníci

V současnosti společnost zaměstnává 3 pracovníky (A, B, C), v květnu 2020 bude tento tým posílen o další 3 pracovníky (D, E, F). V červnu do společnosti nastoupí další osoba (G). Organizační struktura společnosti je vzhledem k počtu pracovníků v daném mikropodniku velmi jednoduchá. Na základě informací od managementu a pracovníků byla vypracována struktura společnosti, která je zobrazena na následujícím obrázku č. 11.



Obr. 11: Organizační struktura společnosti XY (Vlastní zpracování)

Role jednotlivců ve společnosti jsou následující:

- **Výkonný ředitel (CEO)** má na starost prodej a veškerou komunikaci jak ve společnosti, tak i se zákazníky (produktový manažer). Stará se také o nábor pracovníků, konkrétně o neodbornou část pohovoru.
- **Technický ředitel (CTO)** je zodpovědný za veškeré používané technologie a za to, jakým směrem se ubírá vývoj. Primárně se jedná o vývojáře mobilních aplikací pro iOS. Spolu s pracovníkem B má na starost technickou část pohovoru.
- **Pracovník A** zodpovídá za projektové řízení, vedení lidí ve společnosti, zajišťuje nezbytné věci pro pracovníky, komunikuje s potenciálními zaměstnanci, také s týmem, managementem i klienty. Plní úkoly, které jsou na něj delegovány výkonným ředitelem.
- **Pracovník B** nastavuje ve společnosti procesy a říká, co se bude jakým způsobem dělat. Odpovídá za to, jaké nástroje pracovníci používají. Dále vykonává práci Android a Backend vývojáře. Spolu s CTO má na starost technickou část pohovoru. Pracovníkovi B chce společnost po dokončení VŠ nabídnout podíl ve společnosti. Ačkoliv není z právního hlediska na stejné úrovni jako CEO a CTO, z hlediska interních pravomocí se nachází na stejné úrovni.
- **Pracovník C** je iOS vývojář.

V nejbližší době do společnosti nastupují níže uvedené osoby.

- **Pracovnice D** bude mít na starost Quality Assurance neboli zajištění potřebné kvality.
- **Pracovnice E** bude na pozici Android vývojář.
- **Pracovník F** bude na pozici Backend vývojář.
- **Pracovnice G** obsadí pozici Account manager, jejíž primárním cílem bude identifikování obchodních příležitostí a získávání nových zakázek.

Dále společnost spolupracuje externě s jedincem, který dodává design, další osoba má na starost právní oblast, poslední osoba spravuje účetnictví společnosti XY.

3.2 Fluktuace a retence

V období od srpna roku 2018 do prosince 2019 odešlo ze společnosti postupně 5 pracovníků, kteří byli na pozici vývojáků. Před odchodem prvního pracovníka bylo ve společnosti celkem 9 lidí (7 zaměstnanců a 2 jednatelé). Na následujícím obrázku č. 12 jsou zobrazeni pracovníci, kteří v tomto období opustili společnost. Délka pracovního poměru i měsíc odchodu byly konzultovány s těmito odchovými pracovníky. Pracovníci jsou seřazeni podle data odchodu, přidělené číslo se shoduje s čísly respondentů v příloze č. 3. Pracovník 5 se rozhovoru neúčastnil.



Obr. 12: Pracovníci, kteří opustili společnost XY, seřazeni podle data odchodu (Vlastní zpracování)

Míra odchodů zaměstnanců

V roce 2018 bylo ve společnosti 7 zaměstnanců, 1 zaměstnanec odešel. Míra fluktuace byla v roce 2018 po odchodu jednoho pracovníka ze společnosti 14,29 %.

$$\frac{1}{7} \times 100 = 14,29 \%$$

V roce 2019 bylo ve společnosti 6 zaměstnanců, 4 zaměstnanci odešli. Míra fluktuace byla v roce 2019 po odchodu čtyř pracovníků ze společnosti 66,67 %.

$$\frac{4}{6} \times 100 = 66,67 \%$$

Index stability

Na konci roku 2016 společnost zaměstnávala 2 zaměstnance. Na konci roku 2017 byli ve společnosti 2 zaměstnanci, kteří zde působili déle než rok, společnost přijala během

tohoto roku 3 nové pracovníky. Index stability měřící míru retence pracovníků je v tomto roce 100 %.

$$\frac{2}{2} \times 100 = 100 \%$$

Na konci roku 2017 společnost zaměstnávala celkem 5 pracovníků. Na konci roku 2018 byli ve společnosti 4 pracovníci, kteří zde působili déle než rok, jeden z pracovníků v roce 2018 odešel. Společnost přijala během tohoto roku 1 nového pracovníka. Společnosti XY se podařilo na konci roku 2018 udržet ve společnosti 80 % pracovníků, kteří zde pracovali déle než 1 rok.

$$\frac{4}{5} \times 100 = 80 \%$$

Na konci roku 2018 společnost XY zaměstnávala celkem 5 pracovníků a v roce 2019 přijala 1 nového pracovníka. Téhož roku 4 pracovníci odešli. Na konci roku 2019 ve společnosti zůstali pouze 2 pracovníci, kteří působili ve společnosti déle než rok. Společnost XY byla na konci roku 2019 schopna udržet 40 % svých zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti déle než 1 rok.

$$\frac{2}{5} \times 100 = 40 \%$$

3.3 Získávání pracovníků

Společnost XY inzeruje volná pracovní místa na svých webových stránkách, které odkazují uchazeče na vybraný pracovní portál. Komunikuje taktéž s univerzitami jako VUT a MUNI, které sdílejí danou pracovní příležitost svým studentům i absolventům. V současné době společnost XY testuje další způsoby inzerování pracovních míst a vyhodnocuje kvalitu příchozích uchazečů z daných míst. Bližší informace o získávání pracovníků jsou popsány v rámci rozhovoru s manažerem 1 v kapitole 3.8.1, kdy se manažer 1 vyjadřuje k celému procesu získávání pracovníků.

Se souhlasem HR pracovníka jsou níže zobrazeny inzeráty, které společnost během získávání pracovníků využila.

Backend developer: rozjasni svou kariéru 💡

Brno • Full-time

Jméno naší společnosti [REDACTED] má jasnou spojitost [REDACTED] Stejně jako Vaše budoucí kancelář v brněnském komplexu [REDACTED] s obrovskými okny a úžasným výhledem.

Kdo vůbec jsme? U nás v [REDACTED] se věnujeme zakázkovému vývoji mobilních aplikací na Android a iOS. Apky zkrátka milujeme a pracujeme i na vlastních projektech a softwarových nástrojích, které nám pomáhají s dalším vývojem. Dobrým příkladem je náš mockovací framework Cuckoo. Při vývoji používáme Kotlin, Spring, PostgreSQL a Git.

Hledáme zkušeného vývojáře či vývojářku backendu na hlavní pracovní úvazek.

Potřebujeme, aby uměl/a:

- PostgreSQL
- Kotlin
- Spring
- Javu

Po seznámení s našimi technologiemi budeme rádi, když se vrhnete přímo na práci na samostatných projektech. Ten Vás bude obzvláště zajímavý - budete se totiž starat o Hunterra, což je aplikace sdružující lovce, usnadňující organizaci lovů a poskytující přehled osob a psů v honitbě při lovu a správu honiteb.

A na co se u nás v [REDACTED] můžete těšit?

- Na naplňující pracovní činnost (uznejte sami, že pracovat na lovecké aplikaci zní neobyčejně zajímavě :)
- Moderní organizaci práce (při práci Vám nikdo nebude stát za zády, ale práci budeme trackovat přes Jíru, Slack, TeamCity)
- Již zmíněné světlé kanceláře v moderním komplexu [REDACTED], které nabízí veškerý potřebný komfort včetně relaxační zóny. Rovněž se u nás dočkáte chutného občerstvení.
- 5 či více týdnů placené dovolené
- Možnost vybrat si pracovní zařízení (notebook, monitory, telefon)
- Sick days

Pokud jsme Vás zaujali, neváhejte poslat životopis a potkejme se osobně!

Lokalita:

Brno, Česko

Úvazek:

Full-time

Technologie používané na pozici:

Git, JIRA, Slack, TeamCity

Nabízená odměna:

40 000 Kč - 80 000 Kč / měsíc

Firemní benefity:



Poslední aktualizace nabídky:

17. 4. 2020

Obr. 13: Inzerce volného pracovního místa na pozici Backend developer ve společnosti XY (Převzato z pracovního portálu)

Backend developer (senior)

Brno • Full-time

O nás

Jsme [redacted].

Věnujeme se zakázkovému vývoji mobilních aplikací na Android a iOS. Pracujeme také na vlastních projektech a softwarových nástrojích, které nám pomáhají s dalším vývojem. Dobrým příkladem je náš mockovací framework Cuckoo.

Koho hledáme

Hledáme zkušené vývojáře a vývojářky backendu. Aktuálně hledáme posilu na plný pracovní úvazek.

Tech stack

Při vývoji používáme:

- Kotlin
- Spring
- PostgreSQL
- Git

Pro koordinaci práce:

- Jira
- Slack
- TeamCity

Náplň práce

Po seznámení s našimi procesy a technologiemi předpokládáme samostatnou práci na aktuálních projektech, ve kterých se snažíme zajišťovat nadstandardní kvalitu kódu a dodržovat best practices.

Kancelář máme v Brně v nově zrekonstruované budově [redacted]

Lokalita:

Brno, Česko

Úvazek:

Full-time

Technologie používané na pozici:

Git, JIRA, Slack, TeamCity

Nabízená odměna:

80 000 Kč - 120 000 Kč / měsíc

Požadovaná zkušenost:

Nabídka je vhodná spíše pro seniory

Firemní benefity:



Poslední aktualizace nabídky:

6. 4. 2020

Obr. 14: Inzerce volného pracovního místa na pozici Senior Backend developer ve společnosti XY (Převzato z pracovního portálu)

Firemní benefity, které jsou na výše uvedených inzerátech zobrazeny pomocí piktogramů, představují následující benefity: cyklisté vítání, herní zóna, občerstvení na pracovišti, originální pracoviště, pet friendly office, přátelské prostředí, relaxační zóna, sick days, stabilní firma, teambuilding, výběr pracovního zařízení – notebook, monitor, telefony.

V polovině května 2020 společnost vyvěsila na daném pracovním portálu aktuální volné pozice, jedná se o iOS developera a Android developera. Na obou pozicích je nabídnuta odměna 46 000 – 82 000 Kč/měsíc. Společnost u těchto inzerátů v porovnání s předchozími inzeráty lehce poupravila nabízené benefity, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku č. 15.

Firemní benefity:



Obr. 15: Firemní benefity nabízené společností XY u aktuálně inzerovaných pozic (Převzato z pracovního portálu)

V současnosti nabízí: cyklisté vítání, firemní právník, firemní účetní, herní zóna, občerstvení na pracovišti, přátelské prostředí, relaxační zóna, sick days, stabilní firma, teambuilding, výběr pracovního zařízení – notebook, monitor, telefony.

3.4 Metodika výzkumu

Z důvodu počtu pracovníků, kteří opustili společnost a počtu pracovníků, kteří v současnosti pracují ve společnosti XY, byla pro získání potřebných informací použita kvalitativní výzkumná strategie, konkrétně polostrukturované rozhovory. K měření klíčové angažovanosti u současných pracovníků byl následně použit dotazník pracovní a osobní pohody Utrecht Work Engagement Scale, který je součástí přílohy č. 2.

3.4.1 Rozhovory s bývalými pracovníky

První série rozhovorů byla zaměřena na bývalé pracovníky. Rozhovorů se zúčastnili 4 osoby z 5, jedná se tedy o 80 % pracovníků, kteří opustili společnost v období od srpna 2018 do prosince 2019. Rozhovor se skládal z 19 otázek. Tyto otázky jsou rozděleny do několika oblastí. Jedná se o získávání pracovníků, adaptaci, faktory ovlivňující fluktuaci,

do kterých spadají oblasti očekávání, vztahů, kultury, odměňování a uznání, jistoty a komunikace. Poslední oblast je zaměřena na společnost a práci obecně. Rozhovory byly provedeny v období od 24. - 27. dubna 2020. Jednalo se o pracovníky, kteří byli na pozici vývojář mobilních aplikací pro Android nebo iOS.

3.4.2 Rozhovory se současnými pracovníky a dotazník UWES

Totožnou strukturu a velmi shodné otázky dostali pracovníci, kteří stále pracují ve zkoumané společnosti. V současnosti jsou ve společnosti zaměstnaní 3 pracovníci, přičemž další 3 pracovníci nastupují do společnosti v průběhu května a 1 pracovnice začátkem června letošního roku. Rozhovor se skládal z 20 otázek a zúčastnili se jej 2 zmínění současní pracovníci, přičemž třetí pracovník po domluvě na otázky z rozhovoru odpovídal písemně. Jedná se tedy o 100 % současných pracovníků k danému datu. Následně pracovníci obdrželi k vyplnění dotazník pracovní a osobní pohody UWES pro účely výpočtu angažovanosti. Rozhovory s pracovníky a vyplnění dotazníku proběhlo v průběhu prvního týdne v květnu 2020. Rozhovorů se zúčastnili pracovníci A-C, jejichž pozice jsou definovány v kapitole 3.1.1.

3.4.3 Rozhovor s managementem společnosti

Poslední série otázek byla směřována na vedení společnosti, konkrétně na manažera 1, který je výkonným ředitelem společnosti a v současné době zodpovídá za řízení lidských zdrojů. Rozhovor se skládal z 19 otázek zaměřujících se na totožné oblasti jako v předchozích rozhovorech, přičemž poslední oblast byla nahrazena oblastí zaměřující se na fluktuaci a retenci ve společnosti. Rozhovor proběhl v průběhu prvního týdne v květnu 2020.

3.4.4 Zpracování dat

Část rozhovorů byla vedena telefonicky, další část pomocí videohovorů. Namísto jednoho rozhovoru jsem po domluvě s respondentem obdržela odpovědi písemně. U všech rozhovorů byl se svolením dotazovaných vytvořen záznam zvuku, ze kterého následně vznikla doslovná transkripce. Přepis rozhovorů s pracovníky, kteří opustili společnost, je součástí přílohy č. 3. Rozhovory se současnými pracovníky jsou v příloze č. 4. Rozhovor s výkonným ředitelem společnosti se nachází v příloze č. 5.

3.5 Rozhovory s bývalými pracovníky

Společnost XY poskytla kontakt na 3 pracovníky, kteří opustili společnost a souhlasili s kontaktováním za účelem provedení rozhovorů. V průběhu provádění rozhovorů došlo k získání kontaktu na čtvrtého pracovníka, který chtěl přispět svými názory. Rozhovorů se zúčastnili 4 bývalí pracovníci z 5, přičemž jeden pracovník působil ve společnosti po dobu 5 let, dva pracovníci po dobu necelých 2 let, a jeden po dobu 1 roku na pozici junior vývojář iOS nebo Android aplikací pro mobilní platformy. Grafické znázornění odchozích pracovníků je součástí kapitoly 3.2. Průměrná délka rozhovorů činila 45 minut.

3.5.1 Získávání pracovníků z pohledu bývalých pracovníků

Jak jste se dozvěděl o práci ve společnosti XY?

Tři respondenti uvádí, že si společnost vyhledali sami. Dva z nich objevili inzerát na stránce StartupJobs, na který následně odpověděli. Třetí respondent kontaktoval jednoho ze zakladatelů společnosti a celou situaci popisuje následovně: „*Tehdy mi bylo zhruba 16 a měl jsem napsanou nějakou aplikaci, kterou jsem chtěl vydat, ale tehdy nebylo úplně možné, abych si založil vývojářský účet na Google play. Takže jsem kontaktoval různé lidi, které jsem tehdy znal z Google+. Tam jsem vlastně také kontaktoval manažera 2, který byl společník ve společnosti XY a dal jsem se s ním do řeči. Z toho vyplynulo to mé zaměstnání.*“

Čtvrtého respondenta oslovila společnost sama. Uvádí: „*Mě konkrétně kontaktoval manažer 1, který mě našel na stránce Techclub. Ta slouží jako zprostředkovatel mezi ajiťáky a zaměstnavateli.*“

Tab. 4: Jak jste se dozvěděl o práci ve společnosti XY? Z pohledu bývalých pracovníků (Vlastní zpracování)

Kontaktování	Četnost
Pracovník kontaktoval společnost	3
Pracovník byl osloven společností	1
Místo kontaktování	Četnost
StartupJobs	2
Techclub	1
Google +	1

Jakým způsobem probíhal pohovor?

Respondent, který působil ve společnosti 5 let, uvádí: „*To se tehdy nějak oficiálně neřešilo. Několikrát jsme si volali přes Hangouts, protože manažer 2 viděl můj kód. Dostal jsem od nich nějaké podněty na vypracování, které jsem tedy do té moje aplikace zapracoval. A asi na základě tedy této spolupráce to nějak vyplynulo.*“

Ostatní respondenti (75 %) se zúčastnili pohovoru. Jeden z pracovníků, který působil ve společnosti necelé 2 roky uvádí: „*Nějaké znalosti nebo zkušenosti nezkoušeli, protože si myslím, že kdyby zkoušeli, tak by mě nevzali. V té době jsem toho totiž moc nevěděl, takže jsem jim byl za tu příležitost vděčný. Probíhalo to tak, že jsem k nim přišel do zasedačky ve staré kanceláři. Ptali se mě na to, co jsem kdy dělal v iOS vývoji, tak jsem jim sdělil, že jsem dělal školní projekt. Na nic technického se mě neptali... Oni mi potom řekli něco o sobě, co dělají, na jakých projektech a pak mi ukázali kancelář a budovu.*“

Další pracovník, který ve společnosti působil taktéž po dobu necelých 2 let, popisuje pohovor následovně: „*Pohovor jsem měl s manažerem 1 i manažerem 2 a byl docela krátký. Nějak moc po mě nic nechtěli, takže nebylo těžký se tam dostat. Víceméně se mě ptali na můj vlastní projekt, který jsem jim poslal jako ukázkou kódu.*“

Respondent 3, který opustil společnost po roce, říká: „*Byl to spíš takový přátelský pokec. Pohovor probíhal ve firmě v zasedačce. Nejdřív jsem si povídal s manažerem 1, potom došel manažer 2, který měl i nějaké technické otázky. S manažerem 1 jsme si pokecali docela dobře, protože jsme studovali stejný obor, takže jsme měli docela dost společných věcí.*“

Z jakého důvodu jste se rozhodl pro společnost XY pracovat?

Třem respondentům byla nabídnuta příležitost pracovat ve společnosti XY během studia na střední/vysoké škole. Respondent 1 uvádí: „*Tak mně bylo 16, byl jsem na střední a někdo mi nabídl za to co dělám ve svém volném čase peníze.*“ Další z nich dodává: „*V té době jsem byl ještě student, ale chtěl jsem už dělat něco praktického*“ Respondent 4 říká: „*Popravdě to byla první firma, do které jsem napsal, kam jsem šel na pohovor a hned mě vzali. Byla to dobrá firma pro studentskou brigádu během studování na vysoké, tak jsem tam šel. Umožnili mi pracovat tak těch 80 h měsíčně.*“

Další bývalý pracovník potřeboval rychle získat práci, neboť předchozí zaměstnavatel zkrachoval. Dodává: „*V tu chvíli jsem měl dvě nabídky, ale tato byla zajímavější.*“

3.5.2 Adaptace z pohledu bývalých pracovníků

Jak probíhaly první dny v práci?

Respondent 1 uvádí, že v době připojení se ke společnosti ještě nebyly zřízeny kanceláře a veškerá práce byla vykonávána z domova. Během prvních dnů dostal zadání na aplikaci, u které měl s ostatními vývojáři vymyslet, jakým způsobem bude provedena. Dodává: „*Z tohoto pohledu si myslím, že všechno proběhlo korektně na tu dobu a na to, jak mladá společnost to byla.*“

Zbývající respondenti se shodují na tom, že se během prvních dní věnovali architektuře, kterou společnost při vyvíjení mobilních aplikací používala. Dva z nich uvádí, že seznamování s danou architekturou probíhalo zhruba 2 týdny, po kterých následovala práce na konkrétním projektu společnosti. Třetí z respondentů naopak dodává: „*Pak jsem dělal na nějakém svém projektu, protože zjistili, že pravděpodobně nic neumím. Abych mohl dělat na produktech, tak jsem se musel nejdřív zaučit.*“ Respondent 2 využil k zaučení tutorial, který společnost poskytuje, respondent 4 dostal konkrétní informace o tom, co si má nastudovat a co od něj při vývoji požadují.

Na otázku seznámení se s kolegy respondent 1 říká: „*My jsme se seznámili v tom našem malém týmu nových lidí a obecně si myslím, že jsme byli obeznámeni se vším potřebným.*“

Respondent 2 popisuje seznámení následovně: „*Co se týče seznámení s lidmi, manažer 1 i manažer 2 byli v pohodě, ale pak tam byli lidé, kteří jsou typičtí ajťáci a socializace nebyla moc jejich parketa. K nim jsem si pak tu cestu musel nějak najít sám.*“

Respondent 3 zmiňuje: „*Ono tam bylo třeba 5 lidí tenkrát, takže to představení bylo dost rychlé. Žádný teambuilding nebyl.*“ Dle jeho názoru byl proces adaptace velmi krátký.

Respondent 4 uvádí: „*K nějakému oficiálnímu seznamování s kolegy nedošlo.*“

Jakým způsobem probíhalo na začátku zaučování?

Tato otázka je částečně propojena s předchozí otázkou, kde tři respondenti uvedli, že se během prvních dnů učili zacházet s architekturou, kterou společnost při vývoji používá. Společnost podle tří respondentů pracovníkům s vývojem zpočátku pomáhala.

Respondent 1 uvádí: „*My jsme něco naprogramovali a dali jsme to pak manažerovi 2, nebo někomu dalšímu, aby se podíval na to, jestli je to v pohodě. On nám na to dal zpětnou vazbu... Na základě těch změn, které jsme jim poslali, byly jednou týdně status meetingy, kde se řešilo, co se udělalo a co se neudělalo a prošli jsme kód, který jsme naprogramovali.*“ Nicméně tento bývalý pracovník první rok a půl pracoval z domova.

Respondent 3 říká: „*Na začátku jsem tedy dělal nějaké ty testovací projekty, s tím mi pomáhali. Potom jsem dostal projekt, na kterém jsem dělal sám s tím, že mi občas pomohli, když jsem něco nevěděl. Ale nebylo až tak potřeba mě nějak zaučovat.*“

Respondent 4 popisuje počáteční zaučování následovně: „*Myslím, že se mi manažer 2 hodně věnoval, cokoliv jsem nevěděl, tak jsem se ho zeptal a on mi poradil. Druhá věc je ta, že jsem měl jet podle jejich dokumentů o jejich architektuře. Měli sepsaný návod, ale bylo to docela nepřesné a matoucí, takže to pro mě bylo metodou pokus omyl a to, co mi řekl manažer 2.*“

Na druhou stranu respondent 2 uvádí: „*Nebyl tam nikdo, kdo by tam se mnou seděl a přímo říkal, co a jak se dělá... měl jsem se učit sám a kdybych něco nevěděl, tak se mám zeptat. Ze začátku jsem se docela dost ptal, ale někdy v té společnosti dávali najevo, že je to otravuje. Žádné oficiální školení tam nebylo.*“ Dle jeho názoru společnost udělala chybu, když přijala člověka bez zkušeností. Nicméně u otázky zabývající se pohovorem respondent zmínil, že byl za tuto příležitost vděčný.

3.5.3 Faktory ovlivňující fluktuaci z pohledu bývalých pracovníků

Bývalí pracovníci se vyjádřili k jednotlivým faktorům, které ovlivňují fluktuaci pracovníků a které byly definovány v teoretické části.

3.5.3.1 Očekávání

Která Vaše očekávání nebyla v zaměstnání naplněna?

Respondent 1 uvádí: „*Myslím si, že tohle jsem ze začátku vůbec neřešil. Jednou za čas přišly peníze a já jsem jako student, který to dělal ve volném čase, byl za to hodně rád.*“

Respondent 2 mezi svá očekávání, která nebyla naplněna, řadí možnost home office, kterou společnost slíbila a nedodržela. Na druhou stranu si je vědom, že důvodem k neposkytnutí této možnosti je nedostatečná zkušenost. Dále uvádí: „*Narovinu jsem jim*

řekl, že nemám problém se učit, že se chci učit, ale oni neposkytli nějaké oficiální školení.“ Ocenil by, pokud by společnost tehdy měla osobu, která by pracovníky vyškolila a věnovala se jim. Také dodává: „Možná jsem čekal trochu víc podpory. Koneckonců vždy to je ale o tom, že se člověk v programování musí chtít učit sám.“

Respondent 3 byl zklamaný prostředím společnosti a říká: „Po pohovoru jsem měl pocit, že tam lidi chodí rádi a že je tam dobrá parta lidí. Tomu tak ale nebylo.“ Tento pracovník, který působil ve společnosti po dobu jednoho roku, uvádí, že během dané doby neproběhly ve společnosti žádné teambuildingy. Podobný názor má respondent 4, který popisuje tým následovně: „Nároky na tým jsem měl ale asi vysoké, protože v té předcházející práci jsme si fakt velmi rozuměli. Bylo to prostředí mladých lidí, se kterými mohl hrát člověk stolní fotbal a se kterými jsem měl podobné zájmy. Takže jsem čekal, že ten tým bude podobný, ale byl dost odlišný a neměli jsme podobné zájmy.“ Dále dodává: „Postupem času se měnily moje očekávání. Jakmile se mi změnily priority, kdy jsem už nebyl na vysoké škole, nestačilo mi, že jsem měl pár korun na hodinu. Čekal jsem, že dostanu víc přiměřený plat k tomu, v jakém oboru pracuju. To se nenaplnilo. Plus byly velké konflikty s kolegy, respektive s kolegou. Nenaplnilo se tedy to, že bych měl nějakou dobrou pracovní atmosféru a pohodovou práci, do které bych se těšil.“

3.5.3.2 Vztahy

Jak byste popsal vztahy s Vašimi nadřízenými? Jaký vztahy jste měl s kolegy?

Dva respondenti uvádí, že si se svými nadřízenými tykali. Další zmiňuje tykání během popisování kultury v další oblasti. Jeden z respondentů se vyjadřuje k manažerovi 2 následovně: „Tehdy, když to bylo ještě před těmi 5 lety, tak jsem k němu do určité míry i hodně vzhlížel, co se týče kvality kódu.“ Respondent 4 dodává: „Byla tam otevřená atmosféra a jednalo se jako rovný s rovným.“

Co se dále týká vedení, respondent 1 uvádí: „...na konci jsme měli nějaké třenice ohledně peněz...a některé projekty nebyly úplně optimálně navržené, co se týče časové a platové struktury. Ta firma se učila a já to беру tak, že jsem tam byl od samého začátku, takže jsem se vyvíjel s ní. Toto mi nevadilo, protože jsem bral, že do té firmy investuju, a že je to část mého života.“ Respondent 4 říká: „Jediné co, tak jsem jednomu ne všechno věřil.“

Protože říkal něco, co se pak nenaplnilo... Bral jsem to tak, že ten vedoucí přikrášloval to, co vidí, aby to vypadalo líp.“

Tři respondenti označují celkově vztahy ve společnosti za dobré. Oproti tomu respondent 3 uvádí: *„S manažerem 1 i manažerem 2 byl vztah profesionální, nebyli jsme úplně kamarádi... S kolegy, to záleželo jak se kterými...Ale jinak jsem si s většinou moc nerozuměl, protože mají jiný koníčky než já. Paradoxně mám vztah s těmi kolegy lepší teď, než když jsme spolu pracovali. Během pracování ve společnosti XY žádný teambuilding nebyl.“* O teambuildingu se zmiňuje respondent 4, který byl ve společnosti o rok déle a uvádí: *„Teambuilding byl jeden jediný, kdy jsme byli v JumpParku.“*

Tři respondenti zmiňují třenic/neshody mezi pracovníky, které se týkaly způsobu sdílení kódu mezi programátory, otevírání okna a nastavování klimatizace. Ve společnosti také vznikaly konflikty z důvodu rozdílných povah jednotlivých pracovníků.

Respondent 4 dále hovoří o svých vztazích s kolegy: *„S jedním kolegou jsem už od začátku neměl dobré vztahy, protože se s ním dost těžko vycházelo a člověk si s ním neměl absolutně co říct... Potom tam byl ještě jeden kolega, který tam byl v té době asi už 5 měsíců, a ten byl v pohodě, jenže ten se pak rozhodl, že půjde dělat něco jiného. Ten byl ale takový víc lidský a dalo se s ním mluvit, měli jsme podobné zájmy... Byl tam ještě kolega, se kterým jsem se ze začátku moc nebavil. Jakože věděl jsem, že tu je, a on věděl, že jsem tu já, ale víc jsme se začali bavit až časem.“*

3.5.3.3 Kultura

Jak byste popsal prostředí společnosti?

Respondent 1 hovoří o tom, že se práce nestíhala, z toho důvodu zažívala společnost stresové období, obzvlášť ve svých začátcích. *„Největší stres byl v době, kdy jsme vlastně měli tu svoji první zakázku, která byla absolutně podhodnocená. U té zrovna vím, že manažer 2 na ní hodně strádal, co se týče stresu.“* Ke skluzům docházelo primárně z toho důvodu, že si tehdejší pracovníci osvojovali novou technologii, konkrétně se začali soustředit na iOS. *„A k Androidu se ta společnost vrátila tak dva roky zpátky, protože na to byla poptávka.“*

Zbylí tři respondenti řekli, že byla období, kdy bylo práce spíš málo a neměli co dělat. Respondent 3 blíže popisuje situaci: *„Byly tam často období, kdy jsem neměl v podstatě*

co dělat, což znamenalo, že mi třeba manažer 2 musel vymyslet, co budu dělat. Do toho se mu ale moc nechtělo.“

Ačkoliv respondent 2 popisuje atmosféru ve společnosti jako uvolněnou, kde si pracovníci tykali a měli kamarádské vztahy, nesouhlasí s chováním osob, které dávaly zpětnou vazbu. Dodává: *„Ten se pak tváří, že když musí někomu pomoci, tak ho to docela otravuje. Jejich osočování někdy taky nebylo ok. Ze začátku tam byla ta práce v pohodě, ale určitě bych měl výhradu na to, jak se chovají k těm lidem, když něco neví. Respektive jsme tam byli dva junior developeři a ten senior developer říkal lidem třeba že jsou lamy, i když to možná nemyslel vážně. Chtěl nás nějak motivovat, abychom se lépe učili... Takže někdy to prostředí nebylo úplně ideální.“* Věří však, že kvůli svým sociálním schopnostem dokázal do společnosti přinést dobrou atmosféru. Uvádí: *„Nechali si mě tam hlavně pro to, jaká jsem byl osoba a že si se mnou rozuměli, než že bych byl dobrý programátor.“*

Respondent 4 dodává: *„Prostředí bylo takový nic moc.“*

3.5.3.4 Odměňování a uznání

Byl jste spokojen s výší finanční odměny?

Pracovník, který pracoval ve společnosti 5 let, byl s výší finanční částky z větší části spokojen, nicméně dodává: *„V jednu chvíli se mluvilo o tom, že budou zakázky a zvednou se nám platy. Byli jsme nějak domluveni na konkrétních číslech, ale nevyšlo to úplně tak jak mělo. Pak jsem trochu nemohl přenést přes srdce, že i když jsem viděl, že ty peníze tečou, tak na ty platy nedochází.“* Uvádí, že se mzda odvíjela od projektů, zda se dělaly pro klienty z USA nebo z Evropy.

Zbylí tři respondenti s výší finanční odměny spokojeni nebyli. Ze začátku výši mzdy neřešili, neboť se stále zaučovali a počítali s tím, že se jim částka po čase zvýší. Dva z nich začali porovnávat svoji mzdu s jinými programátory v oboru a usoudili, že v této společnosti vydělávají méně. Respondent 3 si zjišťoval, kolik vydělávají pracovníci ve společnosti XY a uvádí: *„Z počátku jsem přistoupil k tomu, že mi na začátku dají o něco míň, než se zaučím, a myslel jsem si, že mi přidají... Pak byl zase problém, že už mi nechtěli přidat ani potom. Zjistil jsem, kolik mají ostatní, a v tu chvíli jsem si nechtěl říkat o víc, protože tam všichni dělali za strašně málo.“*

Respondent 4, který působil ve společnosti dva roky, uvádí, že musel o zvýšení mzdy sám požádat, jinak by to společnost podle jeho názoru neudělala. V jeden moment však měla společnost vyhlídky na lepší zakázky, z toho důvodu došlo ke zvýšení mzdy v celém podniku. Tento pracovník uvádí, že byl placený hodinově a při nástupu do společnosti začínal na 100 Kč/h. Následně mu mzdu zvedli na 125 Kč/h. Dodává: „*A když jsem se pak naučil pracovat s jejich architekturou a měl jsem pocit, že něco té firmě přináším, tak jsem si zažádal o víc. Řekl jsem si o 200 Kč/h, ale manažer 1 mi řekl důvody, proč ne. Šlo o to, že jsem nebyl samostatný a podobně.*“ Dále říká: „*Začal jsem se cítit blbě, že si říkám o peníze, a oni mi řekli, že si to nezasloužím, že jim moje práce nedává ještě takovou hodnotu. Tehdy jsem začal přemýšlet, jestli to vůbec má smysl. Přidali mi na 150 Kč/h a pokud se nepletu, tak jsem končil na 190 Kč/h.*“

Respondent 4 se také vyjadřuje k nabídce práce, kterou společnost v dubnu letošního roku vystavila na pracovním portále: „*Co jsem viděl nabídku práce, kterou v současnosti uvádí na StartupJobs, tak tam jsou ty podmínky určitě lepší a je to něco, co mě dost zarazilo, když jsem to viděl. Protože například ve společnosti pracoval jeden kolega, který byl šikovný, a hlavně to byl člověk, kterého chcete mít v týmu. Tehdy si zažádal ještě o nižší požadavky, než které teď prezentují na StartupJobs, a oni mu to nebyli schopni poskytnout. A teď, když už tam není, tak vystaví nabídku na takového člověka. A člověku, který tam byl rok a půl a který už byl zaběhnutý a spolehlivý, to nedali. Přišlo mi to absurdní.*“

Jaké benefity, které Váš zaměstnavatel poskytoval, jste využíval? Uvítal byste nějaké jiné?

Všichni čtyři respondenti zmiňují jídlo, které společnost jednou týdně zajišťovala. Mezi objednávané potraviny patřily podle respondentů párky, šunky, slaniny, klobásy, pečivo, rýže, sladkosti, energetické nápoje, zelenina. Respondent 4 říká: „*Co chci ale zmínit, tak je dobrý stroj na kafe a dobrá káva. To bylo něco, co zařídili taky kvůli mně. Pro ostatní se pořídil přístroj na párek v rohlíku.*“

Tři respondenti uvádí, že se společnost snažila zajišťovat kvalitní technologii, aby se pracovníkům lépe pracovalo. Ve spojitosti s technologiemi hovoří respondent 4 a uvádí: „*...pracovní telefon bych určitě uvítal, abych si sám nemusel kupovat iPhone, protože to je podle mě takový základ ve firmách, když se vyvíjí pro iOS. Možná bych uvítal*

i notebook. V práci jsme měli stolní počítače, nebylo to ale tak, že bych ho měl i na své osobní věci, nebo že bych si jej mohl brát domů.“

Dva respondenti by uvítali místo benefitů raději vyšší mzdu. Druzí dva respondenti se shodli na multisport kartě. Respondent 2 se vyjadřuje k multisport kartě a také navrhoval společnosti 13. plat: *„A bral bych multisport kartu, to jsem ale chlapům říkal, když jsem chtěl odejít a oni se mě zeptali na nějaké podmínky, abych tam zůstal. Zkoušel jsem navrhnout pak třináctý plat, ale to mi narovinu řekli, že ne. Multisport kartu chtěli nějak pořešit, ale nevím, jak to nakonec dopadlo a jestli to tam mají.“* Respondent 4 by mimo tuto kartu uvítal také poukazy na masáže nebo do posilovny.

Respondent 3 uvádí: *„Když jsem později dělal na projektech sám, tak jsem mohl mít home office.“* Na druhou stranu respondent 4 sděluje opak: *„Společnost XY byla striktně proti tomu, aby se pracovalo z domu, protože jsme podle nich nebyli samostatní a dost zkušení. Jednou jsem měl ale výjimku, kdy jsem pracoval zhruba týden na dálku ze zahraničí. To bych také uvítal, kdyby ta možnost tehdy byla.“*

Respondent 1 si chválil pracovní dobu, která nebyla fixní.

Respondent 4 zmiňuje společné aktivity ve společnosti: *„Hlavně co by se hodilo, tak byly teambuildingy jednou za čas. V tom byl ale problém, že jsme měli rozdílné názory na aktivity. Nestalo se, že bychom například všichni chtěli jet na víkend na vodu, nebo že bychom chtěli jet na hory. Neměli jsme společné zájmy.“*

Bylo odměňování pracovníků podle Vás ve společnosti spravedlivé?

Podle respondenta 1 bylo odměňování spravedlivé v rámci společnosti, nicméně bylo také označeno za nepřiměřené. Ostatní tři respondenti se domnívají, že odměňování nebylo spravedlivé vzhledem k tomu, co by mohli dostat v jiné společnosti. Respondent 2 uvádí: *„Dokonce jeden z manažerů uznal, že to, co vyděláváme, je málo oproti tomu, co bychom vydělávali jinde.“* Názor respondent 4 je: *„Relativně k vědomostem a zaměstnancům ano. Vzhledem k trhu ne.“*

Poskytli Vám ve společnosti dostatek příležitostí ke vzdělávání a rozvoji?

Tři respondenti uvedli, že vzdělávání bylo na nich samotných. Respondent 1 například říká: *„Dejme tomu, že se člověk vypracuje na nějakého rozumného vývojáře, kdy začne chápat ten jazyk a jak jednotlivé platformy fungují. V momentě, kdy už je na této úrovni,*

tak se stejně pořád musí dívat na to, co a jak se vyvíjí, bez toho dál nemůže jít... Člověk se sám zajímá a ví, že existují nějaké věci, které by stálo za to vyzkoušet, že by mohly s něčím pomoci.“ Dodává navíc: „Tady to nefunguje úplně tak, že by nějaká společnost udělala kurzy na to, jak se něco naučit. U nás to bylo průběžně tak, že když se někdo něco naučil, tak se to buď okamžitě zařadilo do hlavní vývojové větve a museli jsme to používat, nebo se to nevyužilo.“

Respondent 3 podotkl, že společnost dle jeho názoru poskytovala pouze to nejnütnější, nic nad rámec. Na druhou stranu respondent 4 odpověděl, že společnost dávala příležitosti se vzdělávat a rozvíjet: *„To ano. Tím si právě obhajovali to, proč máme nižší mzdy. Protože nás ještě hodně učili a spoustu času jsme trávili vzděláváním... Dali nám materiály na naučení, podle kterých jsme to uplatnili a následně nám práci zkontrolovali. Co jsme udělali špatně, tak za to nám „vynadali“ a prošli to s námi. Takže bych to přirovnal ke škole. S tím, že tedy zkontrolovali mou práci, ten výsledek a buď mi na to řekli, že je to celé špatně a abych to udělal celé znovu, nebo mi řekli, jaké části byly špatně a ať to opravím... Taky mi řekli, jak to mám opravit.“*

Respondent 2 popisuje způsob osvojování dovedností ze svého pohledu následovně: *„Co se týče naučení kvality kódu, to musím uznat, že jsou na vysoké úrovni. Dají si záležet na tom, aby to člověk dělal správně. V programování se vytváří takové „půl request“, že se odešlou kódy jiným programátorům, aby to zkontrolovali a řekli, co je špatně. Potom jsme to mohli opravit a oni nám také řekli, jak to udělat správně. To ale jakou formou to učí... Vysmívali se lidem, jaký blbosti napsali apod.“*

3.5.3.5 Jistota

Pociťoval jste někdy strach, že o svou práci přijdete?

Pouze jeden ze čtyř respondentů během pracování ve společnosti pociťoval strach, že o práci přijde. Uvádí: *„Hlavně na začátku, protože jsem neuměl programovat. Potom nebylo dost projektů, tak jsme nevěděli, co bude. Ale já jsem to měl jako brigádu, takže jsem to tak i bral.“*

3.5.3.6 Komunikace

Zajímali se Vaši nadřízení o Váš názor?

Dva dotazovaní zmiňují meeting jeden na jednoho, kdy se vedení ptalo pracovníků na to, jak se jim daří, probral se stav projektů a pracovníci také mohli vyjádřit svůj názor. Respondent 4 nicméně uvádí: *„Nedokážu ale ohodnotit, jak brali můj názor. V něčem to mělo smysl, u něčeho si poslechli názor, ale nic s tím neudělali, protože si stáli za tím, že to, co dělají oni, je správně... Pak ale odešlo víc lidí kvůli podobným problémům. Takže bych neřekl, že by brali názor člověka za něco směrodatného, nebo že by se z toho chtěli ponaučit.“*

Respondent 2 dodává: *„Ptali se nás, jestli mají něco koupit, nebo se probrala otázka přesunutí prostorů. U projektů bylo ale všechno dané, takže tam člověk nemohl mít vlastní názor. Respektive mohl mít, ale ten je nezajímá.“* Podobný názor zastává respondent 3: *„Docela málo. To mě docela naštválo na konci, když jsem odcházel. Nikdo ani pořádně nechtěl vědět, proč odcházím. Nikdo se mnou nic neřešil a nikoho nezajímalo, co si o tom myslím, což mě mrzelo.“*

Dostával jste dostatek informací, které byly nutné pro výkon práce?

Všichni čtyři respondenti uvádí, že dostávali dostatek informací k výkonu práce. Pokud nastala situace, kdy se objevily nejasnosti, nebyl problém zbylé informace obdržet.

Dostával jste zpětnou vazbu k Vaší práci?

Všichni respondenti uvádí, že nějakou formu zpětné vazby dostávali. Nicméně dle jejich názoru nebyla dostatečně často, nebo docházelo k podávání zpětné vazby nevhodným způsobem.

Respondent 1 uvádí, že získával zpětnou vazbu v rámci meetingů jeden na jednoho. Dodává, že se hodnocení zohledňovalo i v odměňování.

Respondent 2 říká: *„Dostával, ale ne nejlepší formou. Na tom by měli zapracovat.“* Ke kvalitě zpětné vazby se vyjadřuje i respondent 3: *„Celkem málo. Co mě vlastně zklamalo ke konci je to, že mi kluci ani nedělali pořádně code review. Nekontrolovali mou práci. Bylo pro mě důležité, když jsem tam pracoval, aby to po mě někdo prošel a řekl mi, co jsem udělal někde blbě a tak. Ke konci to bylo tak, že jsem něco dělal a bylo jim celkem*

jedno jak to dělám. Neměl jsem už moc kam růst, protože se mi už nikdo v tomto ohledu nevěnoval. Nikoho nezajímala kvalita toho kódu.“

Respondent 4 se vyjádřil ke konkrétní osobě, která ve většině případů dávala vývojářům zpětnou vazbu. Daný pracovník byl zodpovědný za podávání zpětné vazby z toho důvodu, že pracoval na stejném projektu, tudíž měl k dispozici potřebné informace. Respondent 4 uvádí: *„Někdy dával zpětnou vazbu velmi povýšeně a tato forma byla opravdu dost nepříjemná, někdy i zahanbující. Tak jsem se ho kolikrát raději ani neptal... Tím, že byl nepříjemný a nedalo se s ním komunikovat, tak vznikalo spoustu konfliktů. Až když jsem odcházel ze společnosti, tak jsem se dozvěděl, že pracovník C se chová a komunikuje s lidmi takovým způsobem, protože má nějaký syndrom, možná lehčí formu autismu nebo něco podobného.“* Dále dodává: *„Co se týče zpětné vazby od někoho jiného, manažer 2 často dělal na nějakém svém projektu, tak jsme ho nemohli tolik vyrušovat.“*

3.5.4 Společnost a práce obecně z pohledu bývalých pracovníků

Co se Vám nejvíce a nejméně líbilo na pracování ve společnosti XY?

Názory respondentů se v rámci této otázky značně lišily. Na čem se však 3 respondenti shodli, byla nespokojenost s finanční odměnou za práci. Respondent 1, který pracoval ve společnosti po dobu 5 let, uvádí: *„Pak šlo ještě o nedodržené domluvy ohledně platového ohodnocení, ale ty jsou mi zpětně asi jedno.“* Respondent 2 zdůrazňuje nespokojenost s podáváním zpětné vazby a dodává: *„Možná také podhodnocování zaměstnanců jak finančně a někdy i co se týče jejich programátorských schopností.“* Respondent 4 se přidává: *„Nevýhodou byla ještě nízká mzda. Peněz nabízeli míň, než jsem mohl mít jinde a nevypadalo to, že by s tím chtěli tehdy v blízké době něco udělat.“*

Další oblast, která se objevila u dvou respondentů, je používaná architektura ve společnosti. Respondent 3 říká: *„Nejvíc se mi líbilo to, že to dělali trošku jinak než ostatní. Tím myslím to, že používali nějaké vlastní knihovny, které byly open source. V tom to byl dost jiný přístup. Právě co se mi ale pak nelíbilo je možná i ta stejná odpověď, protože to brali hrozně vážně a některé věci řešili zbytečně moc.“* Respondent 4 vyjádřil nespokojenost v této oblasti následovně: *„Dále jejich vlastní architektura používaná v práci, protože se jednalo o velmi specifické vědomosti, které jsou z velké části nevyužitelné v jiné práci u jiných zaměstnavatelů.“*

Dále respondenti hovořili o kolektivu či pracovním prostředí. Respondent 1 říká: „*Tak určitě se mi líbil ten kolektiv, který tam byl na začátku a uprostřed. S koncovým jsem už takové dobré vztahy neměl.*“ Respondent 2, pracující ve společnosti 2 roky, hodnotí kolektiv pozitivně: „*Nejvíc se mi líbilo docela přátelské prostředí...*“ V kontrastu hovoří respondent 4, který pracoval ve společnosti taktéž dva roky: „*Problém byl pak v tom, jak jsme spolu vycházeli, respektive nevycházeli, a že tam byly konflikty a moc jsme si nerozuměli. Nerozuměli jsme si hlavně osobnostně. Nelíbila se mi ta atmosféra.*“

Respondent 1 mimo již zmíněné uvedl také to, že se mu líbilo stavění raket a volnočasové využití, kdy se společně zašlo například do kina. Naopak se mu nelíbilo pracování na projektech, které z jeho pohledu nepřinášely žádnou hodnotu. Říká: „*Jednoduše se vyvíjí něco, co je k ničemu... V těch projektech, které jsme dělali, byly výjimky, například aplikace pro vzdělávání amerických lékařů, které byly opravdu super. Tam mi bylo jasné, že to k něčemu je. Pak bylo ale spousta aplikací, které se snažily imitovat jiné a představovaly věci, nad kterými jsem nechtěl trávit zbytek svého mládí...*“ V ten moment si uvědomil, že takovou práci dělat nechce. Dále zmiňuje work-life balance: „*Další se mi nelíbil přístup k duševnímu zdraví, co se týče přiměřené pracovní doby. Nebyl problém, abychom tam byli od rána do večera, já jsem to tehdy bral v pohodě. V momentě, kdy jsem tam ale takto viděl 2-3 roky v kuse manažera 2, který tam byl od rána do večera a nedělal nic jiného, tak to mi tehdy začalo vadit. Myslím si, že kdyby si chvíli odpočinuli, tak je ta práce zase o něčem jiném.*“ Zmiňuje, že se negativní vliv přesčasů projevil i u manažera 1.

Respondentovi 2 se líbil zájem společnosti vytvořit pracoviště tak, aby se zaměstnancům lépe pracovalo. Uvádí: „*Například když nám něco chybělo, tak se to snažili zajistit. To se týkalo židlí, aby se nám pohodlně sedělo, potom se nějak přestavovala kancelář, aby nám nesvítilo do monitorů slunce. Takže se snažili vytvořit takové podmínky, aby se nám dobře pracovalo.*“

Respondent 3 vyjadřuje nespokojenost se samotnou prací: „*Ke konci už nebyla ta práce tolik kreativní. Hlavně manažer 2 měl nějakou představu, jak ta věc bude udělaná, a když to nebylo podle něj, tak s tím měl problém. Člověk už tolik nemusel přemýšlet nad tím, co dělá.*“

Respondentovi 4 se nejvíce líbila volná pracovní doba, kdy mohl přicházet a odcházet ze společnosti dle vlastních potřeb. Dále dodává: „*Taky se mi líbilo, že jsme měli jednou za týden to společné jídlo... Co se týče ale toho, co společnost XY mohla poskytnout, tak to bylo fajn.*“

Tab. 5: Co se Vám nejvíce a nejméně líbilo na pracování ve společnosti XY? Z pohledu bývalých pracovníků (Vlastní zpracování)

Nejvíce se líbilo	Nejméně se líbilo
Kolektiv na začátku a uprostřed	Kolektiv ke konci
Stavění raket	Projekty nepřinášející hodnotu
Trávení společného času mimo práci (např.: kino)	Přístup k duševnímu zdraví (nepřiměřená pracovní doba)
Přátelské prostředí	Nedodržení domluvy mzdového ohodnocení
Zájem společnosti XY zajistit pohodlné pracoviště	Zpětná vazba k práci
Vlastní open source knihovny a odlišné vykonávání práce od konkurence	Vlastní open source knihovny a odlišné vykonávání práce od konkurence
Volná pracovní doba	Podhodnocování pracovníků z hlediska schopností
Společné jídlo na pracovišti	Nízká mzda
	Práce nebyla kreativní, člověk nemusel přemýšlet
	Pracovníci měli mezi sebou konflikty, výrazné osobnostní rozdíly
	Atmosféra

Jaké byly důvody odchodu?

Odpovědi v rámci této otázky částečně navazují na předchozí otázku. Respondent 1, který pracoval ve společnosti 5 let, uvádí: „*Jak jsem si to předtím řečené uvědomil, tak jsem dlouhodobě věděl, že to pro mě není ta správná cesta. Od mala totiž rád dělám i hardware... Přešel jsem tedy od něčeho, kde byl jen software k něčemu, kde je oboje a kde mě to baví.*“

Respondent 2, pracující ve společnosti 2 roky, uvádí hlavní důvod odchodu: „*Hlavně ta zpětná vazba byl důvod, proč jsem vůbec začal posílat žádosti o práci.*“ Dodává: „*Sice byli super, ale ten jejich přístup, zpětná vazba a že tam vznikaly hádky kvůli klimatizaci, nebo nás nutili přejít na jinou platformu a vyvíjet něco, co jsem nechtěl dělat. Tím, že ale nebylo dost práce, tak jsem to musel dělat.*“ Mimo to také zmiňuje, že se manažeři

zajímali o nabídku, kterou poskytovala jiná společnost: „Řekl jsem jim, že bych chtěl vyšší plat. V podstatě jsem řekl to, co mi bylo nabídnuto jinde a na to mi řekli, že bych měl nejvyšší plat v celé firmě. Tak jsem jim odpověděl, že tohle nabízejí tam za juniorský plat... Vzhledem k tomu, že jsem chtěl řešit osobní věci jako bydlení a podobně, tak jsem byl nucený odejít. Byl jsem placený od hodiny a ze začátku to bylo tak, že čas, který jsme strávili v kanceláři, tak byl zaplacený. Ke konci to bylo už takové, že byla placená reálně jen práce.“

Respondent 3 zmínil hned několik důvodů. Byl zklamán, že se společnost nezajímala o jeho názor, také toužil po větším ocenění, které by nebylo jen finanční. Uvádí také: „Začal jsem mít pocit, že ty věci dělají špatně. Tím myslím z pohledu vývoje, kdy trvali na některých věcech, které byly podle mě úplně scestný. Měl jsem na vývoj jiný pohled. Bylo to vidět na tom, že měli problém sehnat zakázky i ve chvíli, kdy tady lidi hledali někoho, kdo jim udělá iOS aplikaci. Další věc je ta, že to dělali hrozně levně.“

Respondent 4 odkazuje na svou odpověď v předchozí otázce, kde vyjádřil nespokojenost s výší mzdy, kolektivem, kde si pracovníci nesedli po osobnostní stránce, atmosférou a také s prací s vlastní architekturou a souvisejícími získanými znalostmi, které se nedají aplikovat obecně. Dodává: „Tím, že do nás investovali a do učení na začátku, tak jsem to viděl jako něco, za co jsem jim vděčný a nechtěl jsem jen tak odejít. Museli mi dát opravdu vážné důvody k tomu, abych odešel, protože jsem se cítil být jim zavázaný.“

U každého respondenta se jednalo o více důvodů, které ve finále vedly k odchodu pracovníka ze společnosti. Výčet důvodů, které během rozhovorů zazněly, jsou zobrazeny v následující tabulce č. 6.

Tab. 6: Jaké byly důvody odchodu? Z pohledu bývalých pracovníků (Vlastní zpracování)

Důvody odchodu
Touha po změně
Nedostatečné finanční ohodnocení
Nedostatečné ocenění
Způsob podávání zpětné vazby
Konflikty na pracovišti
Atmosféra ve společnosti
Nekompatibilita v rámci týmu

Přechod na jinou platformu a pracování na projektech, na kterých nechtěli zaměstnanci pracovat (např.: projekt nepřinášel hodnotu)

Rozdílný názor na způsob vývoje

Společnost měla problém sehnat zakázky, i když byla poptávka

Společnost vyvíjela aplikace levně

Nedostatek zájmu o názor pracovníků

Práce s vlastní architekturou společnosti a související specifické znalosti, které se nedají aplikovat v jiné práci

Než jste odešel, zajímali se Vaši manažeři na důvod odchodu? Pokud ano, došlo k diskusi na toto téma?

U tří respondentů proběhl před odchodem rozhovor zaměřující se na důvody odchodu. Ve všech třech případech byl ze strany managementu projevem zájem si pracovníky udržet. Respondent 1 popisuje celou situaci následovně: *„Manažer 2 o tom dlouhodobě věděl a myslím si, že manažer 1 taky. Nějaké pokusy o rozmluvení byly, ale tím, že jsme kamarádi tak věděli, že chci opravdu jít dělat něco jiného a brali to tak, že kdyby náhodou, tak se k nim vrátím. Byli by raději, kdybych tam zůstal, protože potřebovali zkušenější vývojáře, aby vedli ty mladší kluky. Myslím si ale, že jsme si to nějak vyříkali a vše proběhlo velmi hladce.“* Respondent 2 uvádí: *„Ano, oni mě chtěli ve společnosti udržet. Řekl jsem jim ty podmínky, co mi nabídli tam kde teď jsem a že bych to chtěl u nich. Na hodně věci řekli ne, u něčeho že možná ano. Tak jsem tedy řekl že ne.“*

Respondent 4 popisuje rozhovor následovně: *„Debata tam byla zhruba na třičtvrtě hodiny s manažerem 1. V momentě, kdy jsem řekl, že odcházím, tak se zajímal o to proč. Vysvětlil jsem mu, že stále něco říkal, ale nic se nezměnilo... On se mě snažil tedy přemluvit s tím, že mi peníze o něco zvýší. Mám dojem, že se zeptal i na to, jestli bych zůstal, kdyby mi dali to stejný. Tak jsem odpověděl že ne, protože to bylo hodně i o tom, jak jsme spolu vycházeli, a to prostředí tam bylo zlé. Hlavně proto jsem chtěl odejít.“* Dále hovořil o pracovníkovi ve společnosti, se kterým kolegové nevycházeli: *„Řekl jsem v podstatě to, co tady předtím. Že se špatně vycházelo s pracovníkem C a pokud chtějí, aby tam lidé byli, tak to musí začít nějakým způsobem řešit. Nevidím důvod, proč bych měl tolerovat člověka, se kterým se takto zle vychází jen proto, že je příbuzný s vedením firmy... S kolegy jsem se shodl na tom, že pracovník C není člověk do týmu a není to člověk, se kterým chcete pracovat.“*

Respondent 4 dále popisuje chování managementu: „*Myslím jinak, že manažer 1 byl dobrý člověk a dalo se s ním vycházet, byl strašně lidský. Jediná věc, se kterou jsem nebyl spokojený, tak že jsem mu po určité době přestal věřit, protože říkal něco, u čeho byla pravda třeba jen čtvrtina... Manažer 2 měl někdy takové své dny, kdy třeba pracoval do 3 do rána, takže se s ním pak další den nedalo mluvit, protože byl nevyspaný a podrážděný.*“ Na závěr pracovník dodává, že před odchodem ze společnosti XY sdělil managementu, že posledních pár měsíců nestudoval a měl současně dva poloviční úvazky. Tato skutečnost vyvolala u managementu emoce a označila respondentovo chování za zradu.

Respondent 3 byl zklamaný, že se společnost nezajímala dostatečně o důvod odchodu, jak již bylo zmíněno u předchozí otázky. Doplnuje: „*Když jsem mu řekl, že odcházím, tak mi odpověděl, že to tak nějak čekal. Pak se mě zeptal, kolik peněz mi nabídli v té jiné firmě, tak jsem odpověděl a on že to mi nikdy nemůžou dát. To bylo asi tak celý, neproběhl tam nějaký rozhovor, proč jsem vlastně chtěl odejít. Ve výsledku si to vzal tak, že je to jenom o těch penězích, přitom to jenom o penězích určitě nebylo.*“

3.6 Rozhovory se současnými pracovníky

Rozhovor byl proveden se 3 současnými pracovníky, přičemž během května roku 2020, kdy byly rozhovory provedeny, společnost přijala další 3 pracovníky. Z důvodu termínu rozhovorů však považují dané 3 respondenty za 100 % zaměstnanců k danému datu. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1.1, respondent B se nachází na pomezí mezi klasickými zaměstnanci a vedením. Ačkoliv není z právního hlediska na stejné úrovni jako jednatele společnosti, z pohledu pravomocí se na něj jednatele dívají jako na sobě rovného. Po konzultaci s vedením byl respondent B dotazován stejnými otázkami, jako ostatní pracovníci.

3.6.1 Získávání pracovníků z pohledu současných pracovníků

Jak dlouho ve společnosti pracujete a jak jste se dozvěděl o práci ve společnosti XY?

Respondent A pracuje ve společnosti XY dva měsíce. O pracovní nabídce se dozvěděl od svého kamaráda, který je současně manažer 2 ve společnosti XY. Před nastoupením do společnosti XY mluvil o předchozím zaměstnání: „*Po určité době už mě to nudilo,*

nenaplňovalo, nikam jsem se neposouval. Tak jsem si takhle jednou stěžoval manažerovi 2 a v podstatě týden na to mi nabídli pozici toho projektového manažera/ HR manažera.“

Respondent B pracuje ve společnosti XY již sedm let. S lidmi ze společnosti XY, která tehdy ještě oficiálně neexistovala, se seznámil pomocí známého ve škole. Uvádí: *„Seznámili jsme se asi v roce 2013 a oni pak založili tu společnost, ale to už jsme spolu spolupracovali delší dobu. Zkoušeli jsme si projekty bez toho, aniž by to byla pravá firma.“*

Respondent C pracuje ve společnosti tři roky. Ačkoliv byla společnost XY založena jeho bratrem, z počátku neměl tušení, jakou práci vykonávají. V roce 2016 mu byl zapůjčen notebook s pobídkou k samostudiu. Dále říká: *„Naučil jsem se samostatně základy a našel materiály pro seznámení s relevantními tématy. Bral jsem celou tuhle situaci velmi pozitivně, protože mi byla dána šance předvést, čeho jsem schopný, i když jsem měl skoro nulové zkušenosti. Během půl roku jsem se rozvíjel programátorsky jak díky škole, tak díky projektům v práci a v půlce roku 2017 jsem nastoupil plnohodnotně.“*

Jakým způsobem probíhal pohovor?

Ačkoliv je respondent A kamarád manažera 2, společnost s tím udělala oficiální pohovor. Říká: *„To znamená, že jsme si domluvili termín, přišel jsem na firmu a kamarádi nekamarádi, dostával jsem prostě klasické otázky. Znalosti a dovednosti nezkoušeli, v podstatě jsme jako věděli, na čem jsme, že je to pro mě něco nového, třeba konkrétně to projektové řízení. Ale já jsem se ptal, jestli to zvládnou, tak řekli, že v podstatě jsou schopni mě to naučit, že s tím počítají... Pohovor se mnou dělal manažer 1 a manažer 2 osobně v kanceláři, pracovník B na callu.“* Dodává také: *„Ten oficiální pohovor byl super. Tam jsme si v podstatě domluvili, co kdo od koho očekává. Aby to nebylo jen takové ‚hej, jsme kamarádi, pojd‘, přijd‘, budeš jako něco dělat, budeme ti platit.‘ Pak najednou přijdete do zaměstnání a zjistíte, že to tak úplně nefunguje. A to už je pozdě si něco domlouvat.“*

S respondentem B i C společnost oficiální rozhovor neprovedla. Respondent B, který pracoval na projektech s manažerem 2 ještě před založením společnosti, odpovídá na otázku následovně: *„V podstatě nijak. My jsme se tak nějak seznámili, popovídali si o tom, kdo co dělá a co ho baví. Nebyl to klasickéj formální pohovor. Bylo to spíš takový seznámení mezi přáteli jako pojd‘me zkusit něco dělat, jestli nám to půjde.“*

Respondent C uvádí: „*Pokud si správně vzpomínám, tak pohovor ani nebyl. Když jsem byl jednou na návštěvě, tak jen padla otázka, jestli bych ve společnosti XY chtěl pracovat a na to jsme si plácli.*“

Z jakého důvodu jste se rozhodl pro společnost XY pracovat?

Dva respondenti dostali nabídku práce v době studia na střední/vysoké škole. Respondent B uvádí: „*No ono to bylo jednoduchý tím, že já jsem v té době byl ještě na střední škole, tak bylo v podstatě jedno s kým spolupracujete. Pokud si ti lidi sedí, což my jsme neměli problém, ono to nebylo pro peníze, spíš pro zkušenosti.*“ Respondent C říká: „*Nevím, jestli se dá říct, že jsem se rozhodl, protože jsem nehledal práci, ještě jsem se rozkoukával ve škole.*“

Respondentovi A byla nabídnuta práce ještě v době, kdy pracoval pro společnost v jiném oboru. Říká: „*V podstatě byli první, kdo mi něco nabídl. Nabízeli mi něco ještě jakoby před tím, než jsem podal výpověď. Takže ještě před výpovědní lhůtou jsme se domluvili, že tam nastoupím.*“

3.6.2 Adaptace z pohledu současných pracovníků

Jak probíhal první den/týden v práci?

Respondent A popisuje první dny následovně: „*Samozřejmě zaučováním. Pořád zaučováním. Každý den je něco nového. Takže takhle abych odpověděl, tak jsem dostal dostatek informací a co jsem nevěděl, tak jsme to řešili ad hoc podle situace... Co se týče seznámení s lidmi ve společnosti, tak manažera 1 i manažera 2 jsem znal, pracovníka C jsem znal alespoň nějak od vidění. Jediného, koho jsem víceméně neznal, tak byl pracovník B... Seznámení bylo tedy akorát s pracovníkem B, protože se kluci stěhovali do nové kanceláře, tam na chvíli pracovník B přijel z Prahy. Předtím jsme měli call u toho pohovoru.*“

Další dva respondenti popisují práci na projektech. Respondent B, který se první rok zdokonaloval na neplacených projektech, dodává: „*Zkusili jsme si něco sestavit pro zábavu, abychom se to naučili. A vzhledem k tomu, že já jsem z okolí Prahy, tak to všechno probíhalo více méně na dálku. A potkali jsme se jen párkrát v té době osobně.*“ Respondent C, který je ve společnosti tři roky, vzpomíná na svůj první projekt: „*Myslím, že jsem byl první zelenáč, který byl nabráný do společnosti XY a ostržení hráči ještě*

nebyli moc zvyklí na to aktivně zjišťovat stav slabších kolegů, jestli se nezasekli nebo neví, jak něco udělat.“ Dodává, že rozuměl zadání, nicméně si s ním kvůli nedostatku zkušeností nevěděl rady. Říká: *„Nechtěl jsem moc zatěžovat zkušenější programátory a marnit jejich čas něčím, co by mohlo být triviální, takže jsem u toho trávil zbytečně moc času a nemyslím, že jsem se z toho moc naučil.“* Dále zmiňuje seznámení v rámci společnosti: *„Co se týče seznamování, tak manažera 1 i manažera 2 jsem znal předem, se zbývajícími kolegy jsme se seznámili celkem rychle.“*

Jakým způsobem probíhalo zaučování?

Respondent A, který je ve společnosti dva měsíce, zmiňuje, že zaučování měl na starost manažer 1. Dodává: *„Ale zase z toho důvodu, že neměl tolik času, tak tam prostě vznikaly takové chvíle, kdy jsem potřeboval radu, a nedostal jsem ji. Takže jsem si vždycky musel nějak poradit, i když mi to řešení trvalo déle. Pak jsme si to ale vyříkali, že to takto není dobrý, protože pak vznikaly prostě nepříjemné komplikace. Asi už po 14 dnech to bylo super, takže se mi věnoval 90 % času, kolik potřebuju a funguje to.“* Uvádí, že potřebné informace získával z knížek, videí, nebo během práce na konkrétním projektu. Pokud pracovníkovi bylo něco nejasné, mohl se zeptat. Případně pokud vyžadoval další podklady, dostal je.

Další dva respondenti hovoří o týmové práci. Respondent B povídá o zaučování následovně: *„Ale to bylo spíš takovým způsobem, že jsme měli nějaký projekt, ten jsme udělali, pak jsme si řekli, co bylo dobře a co bylo špatně. My jsme se takto učili ale v podstatě všichni. Každý trochu něco jiného a dohromady jsme se tak nějak snažili zlepšovat všichni.“* Respondent C odkazuje na odpověď v předchozí otázce a dodává: *„Později docházelo i k nějakému hromadnému vysvětlování základních i složitějších témat užitečných pro současné i budoucí projekty. Problém byl v tom, že ne všechno se dá snadno přenést z jedné hlavy do druhé. Trpělivost manažera 2 v té době byla velmi nízká a vzhledem k mé nátuře se radši přestanu ptát, i když něco úplně nechápu, než abych viděl, jak někoho frustruju, protože mi něco nejde do hlavy.“*

Je Vám jasná Vaše role ve společnosti a rozumíte tomu, co se od Vás očekává?

Všichni respondenti odpovídají, že rozumí své roli i tomu, co se od nich očekává. Respondent B také vysvětluje svou roli ve společnosti: *„No já v podstatě dělám to, že vymýšlím, co budu dělat a co ostatní budou dělat. Takže já si myslím, že je to jasné.“*

Rozdělili jsme si role s manažerem 1 a manažerem 2 co kdo dělá, a stejně si do toho částečně mluvíme navzájem. To rozdělení jsem tak nějak dal do kupy a domyslel k tomu nějaký detaily, tak doufám, že to funguje.“ Respondent A říká, jaké je očekávání společnosti: „Role je jasná. A co se ode mě očekává? Šetřit a vydělávat peníze, abych si alespoň vydělal na svoji mzdu. Celkově stačí na tu otázku odpovědět ano. Roli chápu, funkci chápu, proč tam jsem taky chápu.“ Respondent C se vyjadřuje následovně: „Ano, kromě "jak" to dělat, na tohle je třeba se dodatečně ptát až příliš často z důvodu absence specifikací projektu.“

3.6.3 Faktory ovlivňující fluktuaci z pohledu současných pracovníků

V rámci této kapitoly měli současní pracovníci možnost se vyjádřit k jednotlivým faktorům, které také ovlivňují fluktuaci pracovníků a které byly definovány v teoretické části.

3.6.3.1 Očekávání

Která Vaše očekávání nebyla v zaměstnání naplněna?

Respondent A zhodnocuje očekávání pozitivně: „Naopak mě to překvapilo. Protože když jsem tam byl najímáný, tak povídali, že ta lidská stránka tam hodně pokulhává a je tam problém v tom HR. Myslím si, že tam problém je, ale ne až takový neřešitelný nebo jak to říct. Takže jako pokud tedy bylo nějaké zklamání, tak příjemné.“

Respondent B spojuje svá očekávání se svou rolí ve společnosti: „To mě moc nenapadá, to je právě zase způsobený tím, že moje hlavní role v té firmě je řešit problémy a vylepšovat je. Tudiž s čím jsem měl problém, to jsem pak vyřešil. Třeba se to týká toho, jakým způsobem se řešilo projektové řízení, nebo jakým způsobem se řešila práce s nějakým systémem, nebo jak se řešila komunikace s klienty, případně i se zaměstnanci.“ Dále dodává: „Jinak já jsem hodně pesimistické ve svých očekávání, to znamená, že se mi nestává, že bych čekal něco super a pak to bylo horší. Většinou je to spíš naopak... Všechny ty očekávání, co já bych od té firmy chtěl, tak v současné době splňuje. A samozřejmě další očekávání, že třeba budeme mít větší kanceláře, nebo budeme mít víc lidí, tak to je zase otázka času.“

Respondent C vztahuje svá očekávání na sebe: „Myslel jsem, že budu za tu dobu lepší programátor, ale 3 roky asi nejsou zase tolik, takže se necítím tak špatně. Jinak mě nic nenapadá, mám nízké očekávání.“

3.6.3.2 Vztahy

Jak byste popsal vztahy s Vašimi nadřízenými? Jaký vztahy máte s kolegy?

Všichni dotazovaní označují vztah s vedením jako přátelský. I když je Respondent A kamarádem s vedením již delší dobu, snaží se ve společnosti dodržovat svou pracovní roli. Respondent B své postavení vzhledem k manažerům popisuje následovně: „Mezi manažerem 1, manažerem 2 a mnou neexistuje jakoby nějaký vztah nadřízenosti. My jsme si tak nějak jako plus mínus rovni, akorát v tom, co řešíme, tak maximálně si řekneme, že někdo má pravdu, protože se o to stará a měl by za to zodpovídat. V současné době bych řekl, že je ten vztah docela dobrý a není tam žádný problém, o kterém bych věděl. Maximálně to, že teď byla dost stresová situace posledních pár měsíců, tak občas se na sebe někdo špatně podíval.“ Respondent C označuje vztah s manažerem 2, který je současně i jeho bratr, za přátelský, nicméně zmiňuje, že se v některých oblastech občas neshodnou. S manažerem 1 to je podobně.

Co se týče vztahu se současnými pracovníky, respondent A jej označuje za přátelský a dodává: „Pracovník C je takový introvertní, takže je těžký ho nějak rozpovídat, že by sám přišel a řekl, co dělal o víkendu a zeptal se, co já. Ale zase chápu jeho osobnost. Ale hráváme spolu hry. Prostě napíše ‚hej, máš čas po práci?‘ A místo zajít si na pivo, tak si zahrajeme nějakou hru.“ Dále se zmiňuje o pracovnících, kteří nastupují nově do společnosti: „V květnu nám teď nastupuje pracovnice D a E. Pracovnice D je přítelkyně od majitele, takže se s ní taky znám už dlouho, takže tam je vztah přátelský. A pracovnice E je úplně nový člověk. Takže budu mít teprve nějak šanci ji nějak analyzovat.“

Respondent B popisuje vztahy se současnými pracovníky následovně: „Jinak u těch zaměstnanců, tam jsou všichni noví, teda kromě pracovníka C, kterej tam je delší dobu. Obecně nemám s nikým problém, myslím si, že bych si s nimi mohl povídat, nebo se s nimi snesl v jedné místnosti. Jako občas se něco vyskytne třeba s pracovníkem C, kdy on je takovej trochu zvláštní, kdy nereaguje na situace tak, jak by člověk očekával. Zase to není

ale žádnéj extrémní problém.“ Dále respondent B hovoří o tom, jaké vztahy byly na pracovišti v minulosti: „*To bylo třeba před půl rokem, než nás opustilo několik lidí. Tam trochu třenice byly. To je zas trochu způsobený tým, že lidi v tomhle oboru jsou občas trochu „divní“.*“ Dodává však, že z důvodu pracovních pro společnost z Prahy nezaznamenal spoustu problémů na pracovišti, které se nachází v Brně.

Respondent C se taktéž zaměřuje na vztahy, které byly na pracovišti v minulosti. Dodává, že se dodnes přátelí s bývalým kolegou, který opustil společnost jako první. Dále zmiňuje, že dalšího kolegu moc nepoznal, neboť byl ve společnosti krátce. O zbývajících se vyjadřuje následovně: „*Tři další kolegové byli nabráni s velmi nízkými až nulovými zkušenostmi s očekáváním, že "dorostou" do produktivního jedince, stejně jako já. V době, kterou strávili ve firmě, jsem se snažil udržovat přátelské vlny, co to šlo. Jenže jeden byl polární opak mé osobnosti, takže to šlo těžko v malé open-space kanceláři. Potom, co se rozhodli odejít, tak k nim cítím zášť. Hlavně protože přesně takové chování odrazuje firmy od toho, aby zaučovaly lidi bez zkušeností.*“

3.6.3.3 Kultura

Jak byste popsal prostředí společnosti?

Všichni tři respondenti se zmiňují o množství práce a přesčasech. Respondent A uvádí: „*Práce je nad hlavu, to víme všichni. Ale je tam právě ta tendence to řešit. To znamená najímat nové lidi, kteří by tu práci měli dostávat... Přesčasům se snažíme vyhýbat, pokud někdo mermomocí chce pracovat přesčas a usoudíme, že je to přínosné pro společnost, tak není problém. Ale jinak spíš chceme, aby zaměstnanci nedělali přesčasy a byli odpočatí. Mně přesčasy asi nevdají, manažer 1 i 2 je asi dělají pravidelně. Myslím si, že kdyby trošku povolili, tak se nic nestane.*“ Respondent B zmiňuje: „*Z hlediska množství práce třeba posledních 4-5 měsíců bylo hodně náročných, protože jsme si na sebe s manažerem 2 vzali těžkej projekt, kde bylo jako fakt málo času a hodně práce. Tak to byly přesčasy docela šílený.*“ Dodává ještě: „*To, že se najmuli lidi, kteří řeší primárně práci manažera 1, je důležitý, protože na něm bylo hrozně moc věcí a reálně to nešlo stíhat. Tím pádem některý věci trpěly a díky tomu to pak bylo přenášeno na vývojáře. Takže to pak ulehčí práci všem.*“ Respondent C říká: „*Nevím, jak moc se kdo stresuje ohledně stíhání projektů, ale historicky i nedávno byly přesčasy vítány, ale ne požadovány.*“

Dva respondenti popisují atmosféru ve společnosti. Respondent A označil atmosféru v nové kanceláři za pohodovou. Respondent C zmiňuje atmosféru ve staré kanceláři: „*Na starých kancelářích byla trochu napjatá atmosféra z důvodu nesouhlasu použití klimatizace.*“ Dodává také: „*V nových kancelářích jsme zatím neměli moc času nastolit atmosféru, ale mezitím mi prostředí přišlo příjemné s tím, že když by si někdo chtěl odpočinout, má na to celou místnost.*“

Respondent B hovoří o vytváření přátelského prostředí, kdy se všichni snaží vycházet s lidmi i mimo práci. Dodává: „*Dělaly se i nějaký akce po práci, třeba tam kde máme herní místnost, tak se tam sešlo pár lidí a něco se hrálo ve VR a podobně. Nebo se dělaly třeba hamburgery a podobný věci.*“ Respondent A z pohledu své pozice HR říká, že se snaží ve společnosti vytvořit takové prostředí, kde by se pracovníci cítili příjemně a nebáli se na cokoli zeptat. Z hlediska pohledu na tuto problematiku v minulosti uvádí: „*Nevím, jak to bylo předtím, ale to, když je někdo nervózní a ventiluje to do okolí, jsme řešili na meetingech jeden na jednoho. Týkalo se to asi všech. Viděli jsme to jako problém. Překvapilo mě, že si to každý z toho vedení uvědomuje. Že ví, že když je nervózní a pod tlakem, tak že je občas nepříjemný. Ale každý z nich na tom nějak pracuje. Takže se snažíme být pořád příjemní.*“

Jaké jsou hodnoty Vaší společnosti? Sdílette tyto hodnoty?

Respondent A hovoří obecně o spokojenosti jak na straně zákazníků, tak i na straně vedení a zaměstnanců. Ve společnosti chtějí vytvářet prostředí, ve kterém se pracovníci cítí dobře a nebojí se zeptat, pokud něco nevědí. Dále respondent A zmiňuje rozvoj pracovníků a prostor k osobnímu životu. Dodává: „*Proto jsem třeba říkal i to, že nechceme, aby lidi dělali přesčasy, ale šli domů a trávili čas se svou kočkou tady umňoukanou [v pozadí mňouká kočka]*“ K rozvoji respondent B dodává: „*...zároveň se snažíme i zlepšovat to, co umíme jako ten tým a firma. A taky rozvíjíme i nástroje různý kolem toho, ty nám umožňují právě zvyšovat produktivitu a podobný věci.*“

Dva respondenti se také ztotožňují s kvalitou práce, kterou společnost XY dodává. Respondent B říká: „*My se snažíme dodávat vlastně hlavně kvalitní práci, nadstandard toho, co je v průmyslu a klidně i za cenu toho, že to trvá dýl, nebo že to má stát víc peněz.*“ Respondent C se vyjadřuje následovně: „*Řekl bych, že společnost XY usiluje hlavně o nadprůměrné provedení, s čímž nemůžu souhlasit víc. Elegantní kód a přehledná*

struktura projektu usnadňuje práci budoucích programátorů a snižuje dobu seznamování s novým projektem, protože všechno je na správných místech.“

Mimo to respondent B uvádí smysluplnost projektů za další klíčovou hodnotu: *„Prostě nechceme dělat jednorázovou věc, kterou za půl roku někdo zahodí a už si na ni ani nevzpomene.“*

Se všemi zmíněnými hodnotami se pracovníci ztotožňují.

3.6.3.4 Odměňování a uznání

Jste spokojen s výší finanční odměny?

Dva dotazující označují svoji mzdu za dostatečnou. Respondent B, který pracoval na projektech ještě před založením společnosti, uvádí: *„Vzhledem k tomu, že si v podstatě určujeme, co si vyplatíme, tak jako my si s manažerem 1 i 2 nevyplácíme nějaké extrémní sumy, prostě jen tak abychom přežili... Tím, že jsem student, a mám dohodu o provedení práce, tak pro mě nejlepší je si vyplácet 10 000 měsíčně, což je bez zdanění, a to mi stačí.“*

Respondent C říká: *„Nedostávám žádné prémie či bonusy, ale mzda je dostatečná.“*

Respondent A je spokojený s finanční odměnou a uvádí: *„Zase kdybych nebyl, tak si řeknu. Ale vzhledem k tomu, že jsem nový a tlačí do mě milion nových informací, a ještě mi za to dávají mzdu, tak si myslím, že je to v pohodě.“*

Respondent B zmiňuje, jaká byla situace ohledně finančního odměňování v minulosti: *„Dřív to byl problém, že prostě nikdo neměl peníze. Jako brečet si na to, že to bylo málo, jako ano, dřív to bylo hodně málo.“* A hodnotí současnou situaci následovně: *„Teď, co si vyplácíme, taky není jakoby adekvátní tomu, co děláme za práci. Ale bereme to tak, že na té firmě se nějak podílíme a snažíme se ji posunout. A v blízké době nám bude dávat smysl si platit víc peněz.“*

Jaké benefity, které Váš zaměstnavatel poskytuje, využíváte? Uvítal byste nějaké jiné?

Respondent B, který pracuje pro společnost XY z Prahy, uvádí: *„Něco jinýho asi ne, protože to bych už zavedl. Ale reálně to, co se mi líbí, že jako firma děláme, je to, že máme spoustu různýho hardwaru a takových technických vymožeností, se kterými experimentujeme a hrajeme si s tím.“* Respondent A hovoří o benefitech následovně:

„Těžko říct. Naše politika ve společnosti XY je taková, že pokud něco člověk chce, tak nám dává smysl tyto benefity vyjádřit spíš finančně než nějakým papírkem.“ Jako příklad uvádí stravenky nebo lístky do konkrétního kina, kdy raději danou částku společnost přidá ke mzdě. Respondent A dále uvádí výčet benefitů, které společnost nabízí. Jedná se o 5 týdnů dovolené, které pracovník považuje v tomto oboru za samozřejmost, dále jídlo na pracovišti, 3 sick days nebo nadstandardní nabídku technologie k práci. Zmiňuje také odpočinkovou a herní zónu, jejíž součástí je počítač, PlayStation, Xbox, či televize. Veškeré zařízení mohou pracovníci využívat v rámci pracovní doby. Respondent A dodává, že tento konkrétní benefit v současnosti moc nevyužívá.

Co se týče společných aktivit, respondent A uvádí: *„Jelikož jsme tam teď ale byli jen já, pracovník C a manažer 1, protože manažer 2 byl v Americe, tak naše teambuildingy byly v podstatě nějaká hra na Xboxu nebo něco v tom smyslu. Takže ani ne v podstatě teambuilding, takže to budeme spíš zavádět až teď, jak nás tam bude víc. Což je teď někdy.“* Respondent C projevuje zájem o společné události a říká: *„Uvítal bych nějaké firemní večírky/sportovní aktivity/herní večery.“*

Respondent C si chválí následující benefity: *„Nejdůležitější je pro mě asi plná lednice a herní počítač. Na těsném druhém místě je to, že mám k dispozici 3 velké monitory a dostatečně výkonný pracovní počítač s macOS.“* Zmiňuje také rozšiřování firemní knihovny o vybrané knihy, společnost však v současnosti obstarala pouze 2-3 knihy. Navrhuje společnosti zavedení čtyřdenních pracovních týdnů, kdy by se pracovalo 10 hodin denně.

Je odměňování pracovníků podle Vás ve společnosti spravedlivé?

Podle dvou respondentů je odměňování ve společnosti spravedlivé. Respondent B dodává: *„Je to nastavený tak, aby to odpovídalo tomu, jakou hodnotu přináší.“* Respondent A zhodnocuje odměňování vzhledem k trhu a myslí si, že si v této oblasti společnost polepšila. Na druhou stranu respondent B říká: *„Co z minulosti a do jisté míry trochu přetrvává i teď, tak bylo spíš nižší, než by v jiných firmách bylo. Což zase já osobně zdůvodňuju tím, že ta firma prostě neměla peníze a spoustu špatných business rozhodnutí i technických rozhodnutí způsobilo, že ty projekty nebyly tak výnosný, jak by měly být, a tudíž se omezovalo odměňování zaměstnanců.“* Respondent A zmiňuje odměňování v rámci managementu: *„Řekl bych to tak, že vedení má míň, než bývá zvykem*

v takových společnostech, a o to více může dát zaměstnancům. Myslím si, že je to OK. Nemá si kdo na co moc stěžovat. Když už, tak vedení spíš.“

Respondent C na otázku odpovídá následovně: *„Pokud je tím myšleno finanční odměňování, tak takové informace nemám. Čas od času projde vzduchem chvála, poslední dobou častěji, ale jinak se neodměňuje, pokud vím.“*

Poskytují Vám ve společnosti dostatek příležitostí ke vzdělávání a rozvoji?

Všichni respondenti se shodují na tom, že společnost poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji. Respondent B zmiňuje zajišťování knih, které uvedl respondent C v oblasti benefitů. Respondent B říká: *„Předtím už jsem rozjel program, že se kupují takový vybraný knížky, který jsem už třeba historicky četl nebo mám na ně dobrý reference a snažím se, aby si je lidi četli. To je teď ve stádiu, kdy máme nakoupenou první knížku, a ještě jsem ji nestihl přečíst.“* Dále zmiňuje: *„I když teda u mě primárně tím, že ještě studuju, tak většina pochází ze školy, ale i tak jakoby moje pozice co přesně dělám znamená, že víceméně skáču tam, kde je co potřeba řešit. Takže já se setkávám jakoby s výrazně větším záběrem problémů a technologií nebo projektů a takových věcí, než je běžný třeba jenom pro programátora. Takže to mi umožňuje se docela jako hodně zlepšovat v různých oblastech. Takže určitě bych řekl, že ano.“* Uvádí také, že si potřebné znalosti vyměňuje s manažerem 2.

Respondent A odpovídá: *„Jestli chcete nějaké školení, tak jed'te. Chcete nějakou knihu? Tady ji máte. Chcete nějaký software? Není v tom problém.“*

Respondent C mimo již zmiňované knihy k této oblasti dodává: *„Společnost XY měla krátce nějaký program pro rozvoj iOS znalostí tak, že zaměstnanec vymyslí aplikaci, kterou by rád vytvořil. Následně mu bude vymyšlena architektura a způsob provedení aplikace. Potom může využít tolik času z pracovní doby, kolik použije ze svého osobního času, na výrobu dané aplikace.“* Dále dodává: *„Vzhledem k tomu, že jsem před společnostmi XY v žádné jiné technické firmě nepracoval, takže nevím, jak tohle udělat líp.“*

3.6.3.5 Jistota

Pociťoval jste někdy strach, že o svou práci přijdete?

Dva respondenti uvádí, že strach ze ztráty práce nepociťovali. Respondent A na druhou stranu uvádí: *„Těch prvních 14 dnů možná. To je prostě změna práce a je to normální.“*

Bylo to z toho důvodu, že to nedám a nezvládnou. To bylo ale na začátku, pak to ale nějak začalo fungovat.“ Respondent B říká: „Tam bylo spíš období, kdy jsem přemýšlel, jestli já nechci odejít, než že bych se bál, že by mě někdo vyhodil.“

3.6.3.6 Komunikace

Zajímají se Vaši nadřízení o Váš názor?

Všichni respondenti souhlasí s tím, že se vedení zajímá o názor pracovníků. Respondent A popisuje meetingy jeden na jednoho, které má sám na starost. Tyto meetingy provádí s ostatními zaměstnanci a následně prezentuje získané informace vedení, kde může sdělit i svůj názor. Dodává také: *„Takže tam jsme jako probrali nějaké záležitosti, stížnosti a připomínky. V podstatě jedno sezení vyřešilo hromadu problémů. Takové to zbytečné naštvání jeden na druhého, když se to dá nějak vyřešit. Takové problémy by tu už neměly teď nastávat.“* Dále popisuje, jak to bylo ve společnosti s vyjadřováním názorů v minulosti: *„Předpokládám, že co jste dostala zpětnou vazbu od bývalých zaměstnanců, tak manažeři si toho jsou vědomi, ale nebyl asi čas ani kapacita to řešit. Takže teď by měla být kapacita, měl by být čas to řešit.“*

Respondent B říká: *„Já bych řekl, že jo nebo jim ho vnutím. To je taky varianta. Já bych řekl, že v podstatě víme všechno, co kdo dělá a víme na to názor toho druhého.“*

Respondent C odpovídá: *„Ano, v technických, ale spíš ohledně projektu, na kterém dělám, například odhad času.“*

Dostáváte dostatek informací, které jsou nutné pro výkon práce?

Všichni respondenti se shodli na tom, že dostávají dostatek informací, které jsou potřebné pro výkon práce. Pokud mají pocit, že nějaká informace chybí, není problém se zeptat. Respondent C uvádí, na koho se obrací: *„Většinu času ano, pokud ne, tak se zeptám projektového manažera a dokud mi neodpoví nebo nezjistí odpověď jinde, pokračuji na něčem jiném, pokud mám.“* Respondent B odpovídá: *„Já bych řekl, že jo. Když to vezmu ze začátku, tak to byl problém. To je věc, o kterou jsme se snažili pořádkem a do jisté míry třeba možná vůči zaměstnancům tam ten problém furt může být. To se špatně posuzuje. Myslím si, že třeba ještě před třičtvrtě rokem tam ten problém jako reálně byl. Víím, že ostatní s tím měli problém. U mě to je fakt specifický tým, co já dělám a dost často to zadání i vymyslím, takže pak mám většinou dost informací na to, abych ho provedl.“*

Dostáváte zpětnou vazbu k Vaší práci?

Všichni respondenti se shodli na tom, že dostávají zpětnou vazbu. Respondent A uvádí: *„Zase na meetingích, protože jednak já dělám s každým tím člověkem meeting a pak v podstatě vedení dělá se mnou meeting... Když se něco povede, tak pochválí, když se něco nepovede, tak komunikujeme, proč se to nepovedlo a pak hledáme řešení a většinou se to už neopakuje. Bez té zpětné vazby to nejde. Zpětnou vazbu dostávám od manažera 1 i 2 a v podstatě i od pracovníka B. Každý totiž sleduje jinou oblast.“* Respondent C odpovídá: *„Většinou ano, hlavně pokud se nepodaří opravit problém, ale občas i pozitivní. Dává ji přímo projektový manažer.“*

Respondent B naopak nedostává klasickou zpětnou vazbu od vedení, neboť se nachází na téměř totožné úrovni. Uvádí však: *„Já ji většinou bohužel spíš vidím zrealizovanou na tom, jak co se nám podaří, jako že nám přijde zpětná vazba od klienta a podobně. Takže typicky to, že by mi třeba manažer 1 nebo manažer 2 říkali, ono to nedává moc smysl. Třeba my se pochválíme, že se někomu něco povedlo nebo tak, nebo si řekneme, že to někdo zvorál. To jako jo. Ale ta zpětná vazba se fakt pojí spíš s venkem na tu firmu než vyloženě zevnitř.“*

3.6.4 Společnost a práce obecně z pohledu současných pracovníků

Co se Vám nejvíce a nejméně líbí na pracování ve společnosti XY?

Dva respondenti mají lehce podobný názor na to, co se jim ve společnosti líbí. Respondent B uvádí: *„Asi nejvíce se mi líbí to, že si můžu víceméně říkat co chci dělat, nebo částečně. Je to asi takový ten důvod, proč člověk chce podnikat.“* Respondent C říká: *„Nejvíce asi to, že můžu dělat to, co mě baví a když mě něco nebaví, tak je to většinou něco, co ještě nemám úplně zmáknuté a společnost XY dává čas na to se zasvětit a poučit se.“* Respondent A, který je ve společnosti dva měsíce, odpovídá: *„Nejvíce neustále nové informace, člověk se posouvá a někam roste.“*

Pokud jde o to, co se dotazovaným na pracování ve společnosti nelíbí, respondent A na to zatím nemá odpověď. Respondent C říká: *„Nejméně to, že vedení není ochotné zkusit čtyřdenní pracovní týdny.“* Respondent B, který bydlí v Praze, žertovně zmínil, že se mu nelíbí umístění společnosti v Brně. Dále zmiňuje problémy s komunikací na dálku: *„S jinýma lidma to vím, že když mám někomu něco vysvětlovat takto ještě na dálku, tak je*

to výrazně těžší. Tím, že už takto pracujeme sedm let, tak už jsme si na to zvykli a nepříjde nám to vůbec problém. Ale zas když přijde někdo nový, tak představa, že bychom s ním, když je to třeba ještě na začátku, měli pracovat na dálku, je prostě nereálná.“

Uvažoval jste někdy o odchodu ze společnosti? Pokud ano, z jakého důvodu?

Dva respondenti uvádí, že nad tím přemýšleli. Respondent A odpovídá: *„Asi hnedka na začátku, ale to bylo prostě kvůli tomu, že jsem si říkal, jestli na to stačím, jestli nemám radši jít někam jinam. Ale to bylo asi prostě 5 minut. Pak jsem si řekl, že jsem se na něco dal, tak to dokončím.“* Respondent B: *„Jo. A to bylo v jednu dobu na veřejce, když jsem nastupoval na veřejku asi druhý rok. Tak to už v podstatě bylo o tom, že jsem dostal velmi zajímavou nabídku od kamaráda, co tam učí a kterej má hodně podobnou firmu té společnosti XY. Akorát s tím rozdílem, že jakoby je zavedenější, v uvozovkách líp funguje tím, že ví, co dělaj a že tam má taky kvalitní lidi z fakulty a zároveň to prostě bylo v Praze... A nakonec jsem se rozhodl že ne, protože jsem chtěl zůstat víceméně tady, tím že se známe tak dlouho. Nějak jsem věřil tomu, že ty problémy jsme schopni překonat, což víceméně se zatím potvrzuje.“* Respondent C nad odchodem neuvažoval.

Poznámky pracovníků mimo stanovené otázky

Respondent B zmiňuje problémy s velikostí nově pronajatých prostorů. Z hlediska řízení lidských zdrojů uvádí: *„Primární problém je, že se snažíme najít ještě další lidi, což je docela těžký se zjistilo. Což je mimochodem další věc, kterou mám na starost já. Já mám na starost pohovory technický na ty lidi. Manažer 2 nechce pohovory dělat, respektive já ani nechci, aby je dělal, protože oba si myslíme, že je neumí udělat dobře. Manažer 1 řeší takovej obecněj pohovor a já to pak řeším po tý technický stránce. Zjistilo se, že a) je problém vůbec dotlačit nějaký lidi, aby přišli a b) když už přijdou, tak velká část z nich je naprosto nepoužitelná.“* Dále popisuje vývoj společnosti: *„Poslední bych řekl možná rok už je tam jakoby hodně velkéj progres. To je asi daný více věcma. Za a) ta firma teďka má trochu víc peněz, než měla dřív, takže teď nemusí vyloženě řešit to, že sháníme peníze, a to prostě umožnilo se zaměřit i na další věci. Taky já si hlavně myslím, že jsme dostali docela hodně cenných lekcí, a to se taky prostě naakumulovalo.“*

3.7 Angažovanost současných pracovníků

Po rozhovoru byli respondenti požádáni o vyplnění dotazníku pracovní a osobní pohody UWES, který je vysvětlen v kapitole 2.3.1 a nachází se v příloze č. 2.

Následující tabulky představují výsledné hodnoty respondentů a hodnotí také jednotlivé oblasti, které jsou spojovány s angažovaností.

Tab. 7: Hodnocení úrovně angažovanosti u respondenta A (Vlastní zpracování)

	Respondent A	Hodnocení
Vitalita – energie pracovního nasazení	5,33	vysoké
Oddanost práci	6,00	velmi vysoké
Pohlčení prací	5,33	vysoké
Celková hodnota	5,53	vysoké

Respondent A, který pracuje ve společnosti dva měsíce, má veškeré kategorie angažovanosti na vysoké nebo velmi vysoké úrovni. Z hlediska vložené energie je tento pracovník ochotný investovat značné úsilí do vykonávané práce. V práci může mít spoustu energie, projevuje nadšení a je ochotný vytrvat, když se vyskytnou potíže. Na základě výsledku v rámci oddanosti lze konstatovat, že se respondent A velmi ztotožňuje se svou prací, kterou považuje za smysluplnou, inspirativní, která je současně také výzvou. Lze předpokládat, že tento pracovník je na svou práci pyšný. Co se týká pohlčení prací, dalo by se říct, že se tento pracovník snadno ponoří do své práce, kdy často přestane vnímat své okolí. Je pro něj velmi často obtížné se od své práce odtrhnout. Celková angažovanost je označena jako vysoká.

Tab. 8: Hodnocení úrovně angažovanosti u respondenta B (Vlastní zpracování)

	Respondent B	Hodnocení
Vitalita – energie pracovního nasazení	5,00	vysoké
Oddanost práci	5,40	vysoké
Pohlčení prací	5,33	vysoké
Celková hodnota	5,24	vysoké

Hodnoty u respondenta B, který pracuje ve společnosti zhruba sedm let, jsou velmi shodné s hodnotami respondenta A. Z hlediska vložené energie je pracovník B také ochotný investovat značné úsilí do vykonávané práce. V práci vyzařuje energii a projevuje nadšení. Pokud se vyskytnou potíže, vytrvá. Na základě výsledku v rámci oddanosti lze konstatovat, že se respondent B ztotožňuje se svou prací, ve které nachází smysluplnost, inspiraci i výzvu. Dalo by se říct, že tento pracovník je na svou práci, podobně jako respondent A, pyšný. Pokud jde o pohlcení prací, dalo by se předpokládat, že se tento pracovník snadno ponoří do své práce a také občas přestane vnímat své okolí. Je pro něj často obtížné se od své práce odtrhnout. Celková angažovanost je označena jako vysoká.

Tab. 9: Hodnocení úrovně angažovanosti u respondenta C (Vlastní zpracování)

	Respondent C	Hodnocení
Vitalita – energie pracovního nasazení	3,83	průměrné
Oddanost práci	4,40	průměrné
Pohlčení prací	3,83	průměrné
Celková hodnota	4,00	průměrné

Angažovanost u respondenta C, který pracuje ve společnosti tři roky, by se dala na základě výsledků označit jako průměrná. Pracovník C může vkládat do vykonávané práce značné množství energie a také vytrvat, i když se daná práce nedaří, nicméně průměrné skóre by mohlo být ovlivněno nižší psychickou odolností v práci a také tím, zda se pracovník na svou práci těší či nikoliv. Na základě výsledku v rámci oddanosti lze předpokládat, že svou prací respondent C považuje za prospěšnou, smysluplnou, podnětnou, může být na ni také hrdý. Vykonávaná práce je pro pracovníka inspirující pouze někdy. Pokud jde o pohlcení prací, dalo by se předpokládat, že je respondent C v porovnání s ostatní kolegy méně pohlčen svou prací. Ačkoliv může být pracovník velmi spokojený, když intenzivně pracuje a dokáže se ponořit do vykonávané práce, průměrné skóre je ovlivněno tím, že pracovník neustále vnímá své pracovní okolí. Celková angažovanost je označena jako průměrná.

3.8 Rozhovor s managementem

Rozhovor byl proveden s manažerem 1, který má nejlepší přehled o společnosti z hlediska personální struktury, firemní kultury či organizace práce. Mimo jiné je také zodpovědný za nábor pracovníků. Část jeho pravomocí je postupně delegována na nově přijatého pracovníka A, který ve společnosti zaujímá místo HR manažera a také projektového manažera.

3.8.1 Získávání pracovníků z pohledu managementu

Jak ve Vaší společnosti probíhá získávání pracovníků?

Manažer 1 na úvod říká: *„Asi úplně nemáme harmonizovaný proces, takže teď jsme si ho zkoušeli zharmonizovat.“*

Průběh získávání pracovníků je z rozhovoru shrnut v následujících bodech.

- Společnost XY si sama sepisuje inzeráty. Pokud jde o vývojářské pozice (Android, iOS, Backend), stanovují se požadavky pro každou pozici zvlášť s ohledem na to, zda se jedná o junior nebo senior pozici. Manažer 1 dodává: *„Pracovník A má nějakého známého, který dělá v nějaké HR agentuře, ten se na to podíval, něco tam připsal. My jsme si pak řekli, že to takto víceméně dělat nechceme a zase jsme to přepsali.“*
- Jakmile jsou finální verze inzerátů dokončeny, společnost XY vystavuje nabídku práce na StartupJobs, kde se podle společnosti schází nejvíce IT komunity. Dále se k inzerci využívají pracovní portály MUNI a VUT, či zájmové skupiny na Facebooku. Manažer 1 uvádí další způsob: *„Jako poslední věc jsme zkusili sponzorovaný podcast na CzechCrunch. To znamená, že tam je článek a vždycky je tam nějaký rozhovor s někým, v tomto případě to byl člověk AB ze společnosti ABC. A na začátku je tam 15-20 vteřin na promo pro partnera, který sponzoruje vznik tohoto článku a současně se tam o něm zmíní: ‚Hej, to je společnost XY, hledají Android vývojáře. Jsou v Brně, ozvěte se jim na společnostXY/jobs.‘ a to tě přesměruje na StartupJobs.“* Manažer 1 považuje uchazeče, kteří se o nabízené pozici dozvěděli prostřednictvím daného podcastu, za kvalitnější.

- Uchazeči zasílají své životopisy spolu s ukázkou kódu. Manažer 1 odpovídá: „*Já se dívám na životopis a když prostě vidím, že tam nic není, že nemá nic reálně za sebou a že bychom ho fakt museli úplně od nuly učit, tak ten neprojde sítím. Když je to aspoň trošku k něčemu, tak si ho pozveme sem.*“ Ti, kteří projdou tímto kolem, jsou pozváni na pohovor.
- První kolo pohovoru je rozděleno na dvě části. V první části se uchazeče ptají na osobní věci a jeho background. Cílem je zjistit, zda by mohl být kompatibilní s týmem. Následně manažer 1 říká: „*Potom to má druhou část, kde zjišťujeme technicky, jak je na tom. Ale není to zaměřené tak, že bych se konkrétně ptal na nějaké vývojové věci, ale spíš obecně. V jakém dělá jazyku, jaké jazyky už používal, jestli mu jdou algoritmy a zjišťuju, které obory asi ví.*“
- Na základě prvního kola dostává uchazeč dobrovolný domácí úkol, který se skládá z tří až pěti úkolů. Manažer 1 dodává: „*Ten domácí úkol je postavený tak, aby tomu člověku nezabíral víc než jednu nebo dvě hodiny, aby byl schopný si k tomu sednout, napsat to a odevzdat. Pokud vlastně neví, co by tam mělo být, tak s tím prostě nějak zásadně nepohne. A jakmile ten člověk řekne, že to má, tak se ozývá pracovníkovi B a ten si s ním jede to druhé kolo a projdou ten domácí úkol. Ten primární cíl je to, že se snažíme zjistit, jak ten člověk přemýšlí nad problémy. To znamená, že to není, že mu dáme ‚napiš nám přihlašování do aplikace‘, ale spíš že dostane nějakou dílčí výšeč a zajímá nás, jak nad tím přemýšlí.*“ Zatím jej však udělali všichni a postoupili do druhého kola. Jednomu uchazeči tento úkol nedali, neboť vyhodnotili, že byl na základě již provedeného pohovoru na daleko vyšší úrovni z hlediska znalostí a dovedností. Dodává: „*To bylo naprosto zbytečné ho tady tímhle obtěžovat.*“
- Jakmile si uchazeči projdou všemi koly, manažer 1, manažer 2 a pracovník B vedou diskusi. Manažer 1 říká: „*Z těch kol vzniká jednodušeji zápis, aby si to vlastně všichni byli schopni projít. A jestli se nám ten člověk líbí a myslíme si, že by mohlo být platnou součástí týmu, tak mu zavoláme (nebo teď se to dělalo všechno na dálku, protože byla ta pandemie, jinak byl cíl, aby to bylo tady) a řekneme mu: ‚Hele, líbil ses nám, máme o tebe zájem, pojďme dořešit platové podmínky.‘“ Uchazeč je pozván do společnosti XY, kde dojednávají platové podmínky: „*A tam prostě hledáme, jestli se potkáme, nebo nepotkáme, protože už**

na začátku my známe nějaké ty mantinely, on ví, jak to prostě cítíme my... No a ten člověk buď souhlasí, nebo nesouhlasí.“

Manažer 1 se také vyjadřuje k tomu, jak probíhalo získávání pracovníků v minulosti. Inzeráty byly sestaveny za pomoci konzultací s externistkou. Po kontrole inzerátu byla nabídka vystavena na StartupJobs. Manažer 1 odpovídá: *„Došlo deset lidí a čtyři z toho jsme vzali. A byli jsme rádi, že někdo došel, že s námi chtěl být, že je naučíme a že svět bude krásný. A prostě nešli jsme tak moc do detailu. Ke změně došlo po tom podzimu, kdy jsme vlastně měli nějaké promíchání s lidma, takovou „očistu“. My jsme si uvědomili, že to takhle dál nejde, že to není ta vhodná doba. Současně že ty lidi ani nechceme už moc učit, pokud oni nemají slušnej základ, nebo oni sami nechtějí.“* Společnost se tedy rozhodla investovat více prostředků do pracovníků s většími zkušenostmi.

Máte problém se získáváním pracovníků? Pokud ano, o jaké pozice jde?

Manažer 1 odpovídá na tuto otázku následovně: *„O vývojáře, vždycky s tím byl problém. A teď skrze pandemii, tak ten problém je možná ještě větší. Ti vývojáři se bojí odcházet ze svých pozic tam, kde jsou, kde to relativně funguje.“*

3.8.2 Adaptace z pohledu managementu

Jak probíhá adaptace nových pracovníků?

Manažer 1 hovoří o tom, kdo je za koho zodpovědný: *„Máme to rozdělené tak, že těm nevývojovým lidem se mám primárně věnovat já, tomu vývojovému člověku se má věnovat manažer 2.“* V současnosti adaptace probíhá tak, že všichni dělají na stejném projektu. Každé ráno se provádí tzv. standup, kdy si všichni pracovníci stoupnou a řeší se, co se udělalo předchozí den. Díky této činnosti se snáze předávají informace a noví pracovníci se lépe začlení. Dále dodává: *„Ale reálně je to tak, že já si s tím člověkem sednu a třeba dvě tři hodiny strávíme tou danou činností, kterou ho potřebuji naučit. Manažer 2 zase s tou vývojářkou sedí a nastavují si procesy. Prostě na naše očekávání. A to je jak kdyby z té pracovní stránky.“* Manažer 1 hovoří také o sociální adaptaci: *„Po té lidské stránce děláme to, že se snažíme obědvat každý den spolu, že prostě objednáme jídlo, všichni přeruší práci, jdeme do zasedačky, jíme tam a vykládáme si.“*

3.8.3 Faktory ovlivňující fluktuaci z pohledu managementu

V rámci této kapitoly měl manažer 1 možnost vyjádřit se k jednotlivým faktorům, které také ovlivňují fluktuaci pracovníků a které byly definovány v teoretické části.

3.8.3.1 Očekávání

Vyjasňujete si s kandidáty během pohovoru vzájemná očekávání?

Manažer 1 na tuto otázku odpovídá: „*Určitě jo. Snažíme se to dělat už úplně co nejdřív, hned od začátku.*“

3.8.3.2 Vztahy

Jak byste popsal vztahy se svými podřízenými a vztahy mezi pracovníky samotnými?

Vztahy ve společnosti jsou podle manažera 1 označeny jako dobré. Pokud se vyskytuje nějaký problém, tak o něm neví. Dále říká: „*Každý den prostě vždycky má někdo tu slabší chvíli, to se asi úplně nedá eliminovat, včetně mě.*“ Manažer 1 také popisuje bývalé vztahy na pracovišti, před tím, než pracovníci začali opouštět společnost: „*Dřív jsme tu měli pár lidí, se kterými jsme se moc nemuseli. Asi to nebyli úplně naši nejlepší přátelé. Tak ty vztahy asi nebyly úplně nejlepší. Nebo ani jsme se jim tolik nevěnovali, protože jsme třeba těm lidem tolik nedůvěřovali.*“ Dodává, že se jim musel spolu s manažerem 2 po pracovní stránce více věnovat, což bylo vysilující. Z toho důvodu se pracovníkům dostatečně nevěnovali po lidské stránce. Dále zmiňuje: „*Navíc lidsky jsme nebyli na stejné úrovni. Prostě jsme měli jiné hodnoty, jinak jsme byli nastavení, zajímaly nás jiné věci, takže jsme neměli ani tolik společných témat.*“

3.8.3.3 Kultura

Jak byste popsal prostředí/kulturu Vaší společnosti?

Manažer 1 porovnává starou kancelář, kde bylo veškeré zařízení v jedné místnosti, s novými prostory, které se skládají ze samostatných místností. Díky větším prostorům společnost zřídila mimo pracovní oblast také chill zónu a pracovníci mají přístup do kuchyňky či zasedací místnosti. Uvádí, že po odchodu bývalých pracovníků se společnost zaměřila na přijímání zkušenějších zaměstnanců. Dodává: „*Předtím si je musela učit, to*

oni třeba dělají něco dva týdny a ta práce stála za prd... A ti lidé si to neuvědomovali... Ale v té menší firmě ti lidé musí vědět, co mají dělat, hlavně jak to mají dělat. Což té kultuře vůbec nějak neprospívalo, protože oni neměli tu technickou znalost. Což v malém týmu se ti prostě projeví. Takže oni odešli, my jsme získali nějaké dobré zakázky. My jsme se o polovinu zmenšili, ale příjmy nám narostly třikrát tolik, možná čtyřikrát. Fakt úplně brutálně, takže nám najednou zbývalo hodně hotovosti, takže jsme mohli nabrat lidi, o kterých si myslíme, že to umí a postavili jsme ten tým trochu jinak.“ Aby se snížilo napětí z množství úkolů, které museli jedinci vykonávat, společnost zřídila netechnické pozice, ubrala vývoje a začala za projekty více fakturovat. Následně manažer 1 říká: „A to se projeví na té kultuře, že ti lidé jsou víc v pohodě, nejsou pod takovým stresem a dává to možnost vzniknout pracovním procesům.“ V minulosti se společnost kvůli nedostatku času dostatečně nevěnovala popisu jednotlivých činností v rámci procesů, což se snaží postupně zlepšit.

Jaké jsou hodnoty Vaší společnosti?

Dle manažera 1 nemá společnost XY své hodnoty sepsané. Zaměřuje se však na dvě hodnoty. První: „*Snažíme se dělat práci, která nám dává smysl a produkty, u kterých si myslíme, že mají reálnou šanci na úspěch. To znamená, že si toho klienta vybíráme.*“ K této hodnotě dodává, že v minulosti byly případy, kdy společnost musela přijmout jakékoliv zakázky, aby měla dostatek financí na zaplacení svých zaměstnanců. Druhá hodnota hovoří o kvalitě: „*...nechceme, aby něco vznikalo jenom proto, že to vzniká a protože to vzniká rychle, ale aby ten kód byl taky dobřej. Abychom se za to nemuseli stydět. Aby ta práce i na pozadí byla kvalitní a my jsme na to mohli být hrdí.*“

3.8.3.4 Odměňování a uznání

Jakým způsobem stanovujete peněžní odměnu pracovníků?

Na úvod manažer 1 zmiňuje, že společnost neměla v minulosti dostatek financí. Říká: „*Čili jsme se na to dívali jak kdyby z pohledu přidané hodnoty, že každý člověk ti nevydělá stejné peníze. Proto tomu nemůžeš dát stejné peníze do výplaty. Současně pokud ho učíš třeba půl roku a ten člověk za půl roku na sebe nic nepřinese, jenom se učí, jenom se učí a ty mu třeba půl roku platíš peníze za to, že se učí. A ti lidé to nevidí, ti lidé to nevidí. Že se musí tady toto nějakým způsobem do toho promítnout.*“ Z toho důvodu se společnost

rozhodla po odchodu několika pracovníků zaměřit na nábor zkušených vývojářů, kteří zákazníkům doručují požadovanou hodnotu, za kterou společnost fakturuje vyšší částky. Díky tomu mohou platit svým zaměstnancům více peněz.

Dále manažer 1 popisuje způsob stanovení peněžní odměny: „*My jsme to udělali tak, že jsme si udělali strukturu společnosti, jaké potřebujeme, respektive chceme pozice a kolik lidí na ty pozice potřebujeme. Potom už jsme vzali to, kolik peněz můžeme dedikovat na tu jednu pozici. Jestli je to junior nebo senior. Kolik mu ještě můžeme dát, aby dávala ta ekonomika smysl při roční marži společnosti. Takže jsme si vzali nákladovou stránku, pak jsme si řekli, na jakou marži cílíme. Z toho jsme vypočetli, v jakých se musíme pohybovat sazbách.*“ V současnosti společnost fakturuje projekty podle hodin, ráda by však přešla ke stanovení pevné ceny pro zákazníky za projekt. V souvislosti se stanovením pevné ceny za projekt manažer 1 hovoří o motivaci pro pracovníky: „*Pokud jsi v něčem dobrá a uděláš to strašně rychle, tak za to potom dostaneš málo zapláceno. Kdežto když řekneš, že to uděláš za nějakou částku, a ty to zvládneš rychleji, tak už je to jen ten tvůj benefit.*“

Dodává: „*Takže to máme nastavené tak, že máme tabulkově kolik těm lidem na této pozici můžeme dát, současně tabulkově máme nastavené, kolik za ně zhruba můžeme vyfakturovat.*“ Na dodatečnou otázku, která se týká porovnání finančního odměňování ve společnosti XY s konkurencí, manažer 1 uvádí: „*Některým platíme i víc, než je trh. My jsme to věděli celou dobu, jak je to na tom trh. Dřív to bylo podhodnocené. Pozice, které tu jsou teď, jsou minimálně rovné s trhem a některé jsou podstatně víc, než je trh. Ale ten člověk je podstatně lepší, než je trh. Ale my jsme schopní to zaplatit, předtím jsme to zaplatit schopní nebyli.*“

Jaké firemní benefity nabízíte? Zvažovali jste poskytnutí i jiných benefitů, které by byly individuální?

Manažer 1 hned na úvod odpovídá: „*V obecné úrovni jsme silně proti benefitům. My v ně nevěříme a radši ty peníze, které se dávají do benefitů, dáme do mzdy nebo prostě do výplaty, ať si ti lidé koupí, co chtějí.*“

Zmiňuje však některé z nabízených benefitů, které jsou shrnuty v následujících bodech.

- Hrazené obědy každé úterý pro všechny pracovníky představující příležitost se společně najíst a konverzovat.

- Předplacené online kurzy zaměřující se na vývoj, logické myšlení, hádanky apod. Dle manažera 1 se však tyto kurzy moc nevyužívají.
- Aktivity po práci soustředící se na stavby raket či softwarových projektů.
- Chill zóna poskytující PlayStation, Xbox, 2 herní počítače, OLED televizi, 2x virtuální realitu. Pracovník může využívat tuto zónu během pracovní doby.
- Dále je zmíněna kolárna, 3 sick days, výběr pracovního zařízení.

Manažer 1 dodává, že v minulosti spolu jako skupina někam zašli, nicméně on osobně nemá čas a prostor takové věci organizovat. Uvádí: „*Kdyby si to někdo vzal na starosti a řešil to, tak klidně to firma uhradí.*“

Na otázku týkající se možnosti home office manažer 1 odpovídá: „*Nemáme rádi home office. Home office znamená, že nepracuješ, že se doma ten člověk fláká, dělá blbosti, je rozptýlený. Pokud to jde, tak bez home office. Home office může pouze ten, který je technicky dostatečně znalý a přesně ví, co má dělat, nikdo na něm nesmí být závislý a nemělo by to být moc často. Prostě v home office nevěříme.*“

Mají pracovníci ve společnosti příležitost ke kariérnímu růstu?

Manažer 1 hovoří o možnosti růstu ve společnosti XY: „*Může se stát to, že (my jsme na to dost malí, ale hypoteticky) pokud jsi junior, tak tě rozhodně naučíme hromadu znalostí, abys mohla být senior. Ale to třeba trvá dva tři roky fakt tvrdé práce... Ale z pohledu vývoje určitě jak kdyby po znalostní stránce, tak i finanční stránce, ten prostor tady je.*“ Dodává, že definované manažerské pozice jsou v současnosti obsazené, nicméně postupem času, pokud pracovník prokáže své schopnosti, má možnost rozhodovat o samotném produktu, jakým způsobem bude vznikat, jak bude vypadat apod.

Poskytujete svým pracovníkům příležitosti se vzdělávat a rozvíjet? Pokud ano, jaké? Zjistíte následně, zda byla tato školení efektivní?

Podle manažera byla školení v minulosti neefektivní, neboť většina pracovníků společnost opustila. Dodává: „*Furt jsme chtěli je něco naučit a tlačili jsme to do nich vrchem spodem, jenom byli rezistentní. Ted' už to moc nedělám a spíš děláme code review. Prostě kdo chce, tak tomu se potom věnujeme.*“ Podle něj však společnost opustili technicky slabší jedinci a chválí si současné pracovníky, kteří dle něj nepotřebují takovou péči. Dále zmiňuje: „*Jinak to se tady konzultuje pořád na denní bázi, prostě co jak by šlo dělat, ukázka knihoven, případně dobrých postupů, co se komu líbilo a nelíbilo.*“

Jsou pracovníci za dobře odvedenou práci chváleni?

Na tuto otázku manažer 1 odpovídá: „*Dřív jsme měli zpětnou vazbu takovou, že málo chválíme, což je asi i pravda. Moc jsme nechválili, takže teď se na to snažíme dávat pozor, abychom chválili víc.*“

3.8.3.5 Komunikace

Zajímáte se o názor svých pracovníků? Pokud ano, jak?

S nástupem pracovníka A do společnosti XY se začalo dbát na pravidelné O3 meetingy (jeden na jednoho). V minulosti byl za tyto meetingy zodpovědný manažer 1, který je ale z důvodu nedostatku času zanedbával, v současnosti je za tuto činnost zodpovědný pracovník A. Tyto meetingy se v současnosti konají jednou týdně s každým pracovníkem, trvají zhruba půl hodiny. Pracovník A řeší, jak se pracovníci mají a zda je vše v pořádku. Manažer 1 dodává: „*A pokud tam prostě vyhodnotí, že něco je to špatně, tak to musí řešit. Pokud je to v jeho moci, aby to vyřešil sám. Pokud to v jeho pravomoci není, aby to vyřešil sám, tak se prostě buď obrátí na mě nebo na manažera 2 nebo na pracovníka B, abychom našli řešení.*“ Následně je prováděn O3 meeting i s vedením.

Poskytujete pracovníkům formální hodnocení a zpětnou vazbu?

V rámci poskytování zpětné vazby se provádí u pracovníků na vývojářských pozicích tzv. code review. Manažer 1 uvádí: „*...ten zkušenější vývojář se dívá na toho méně zkušeného nebo stejně zkušeného na sebe, a dávají si zpětnou vazbu, jestli to bylo v pořádku, nebo ne. A snaží se tam opravit případné faily.*“ Dále se vyjadřuje k netechnickým pozicím: „*A co se týká těch netechnických pozic, tak na to je ještě docela brzo, protože jsme tu prostě pár dnů. Ale to, co jsem prostě měl možnost řešit, tak se snažím pravidelně říkat: ,Tohle bylo špatně, tohle bylo dobře, takhle to chceme dělat.‘ Dřív určitě na to nebyl takový prostor.*“

Rádi by prováděli code review pravidelně každý týden, nicméně manažer 1 dodává, že na to není dostatečný prostor.

3.8.4 Fluktuace a retence z pohledu managementu

Zjišťovali jste si někdy, jaká je míra fluktuace ve Vaší společnosti?

Jelikož se nejedná o velká čísla, manažeři fluktuaci nijak neměřili, pouze pozorovali počet příchozích a odchozích zaměstnanců.

Provádíte se svými pracovníky výstupní pohovory? Pokud ano, na co se pracovníků ptáte?

Manažer 1 odpovídá: „*Někdy v půlce těch odchodů jsme se začali prostě ptát, jaké jsou ty důvody, jaké jsou příčiny, jaké jsou motivace. A my jsme si to vnitřně vyhodnotili. Písemně to není zaznačené.*“

Jaké byly podle Vás nejčastější důvody odchodu pracovníků?

Podle manažera 1 se jedná o: „*Špatné prostředí na pracovišti, peníze, chuť po změně.*“

Podnikli jste již někdy nějaké kroky k tomu, abyste podpořil retenci neboli udržení pracovníků ve Vaší společnosti? Pokud ano, jaké?

Manažer 1 je toho názoru, že odchod technicky méně zdatných pracovníků ukázal společnosti možnosti, do kterých by se jinak nepouštěli. Jde například o najmutí zkušenějších pracovníků a postavení nového týmu jiným způsobem. Pokud jde o retenci pracovníků, dodává: „*K tomu udržení pracovníků, tak jednak jsme změnili prostředí, to dělá hodně. Vybavili jsme ho si myslím velmi nadstandardně. Řekl bych, že jsme ho vybavili minimálně stejně, nebo bych řekl nadstandardně i vůči podstatně větším firmám, než jsme my. To, co je prostě tady za hardware k dispozici, tak to jsme šli podle mě za hranu. A lépe jsme stanovili pracovní dobu, aby se nedělaly přesčasy, aby to mělo nějaký řád.*“

Dále se společnost XY snaží zajistit, aby klienti pracovníky nepřetěžovali. Manažeři se také více soustředí na chválu. Podle manažera 1 se postupně zvýšila finanční odměna pracovníků. Na závěr dodává: „*Ono hodně udělalo to, že ty výstupy, které od těch lidí dostáváš, jsou kvalitní. Jsou dobré. Tak potom i ty se dostaneš do pohody z pohledu toho vedení, že nejsi v takovém stresu.*“

3.9 Shrnutí výsledků rozhovorů

Pro sběr informací, které by objasnily praktiky a chování ve společnosti XY, které mají vliv na odchod a udržení pracovníků, byly provedeny rozhovory se čtyřmi pracovníky (75 %), kteří opustili společnost, dále se třemi pracovníky (100 %), kteří ve společnosti v době provádění rozhovorů pracovali, a na závěr s manažerem 1, jež má nejlepší přehled o společnosti z hlediska personální struktury, firemní kultury či organizace práce. Rozhovory se týkaly následujících 9 oblastí: získávání pracovníků, adaptace, očekávání,

vztahy, kultura, odměňování a uznání, jistota, komunikace, společnost a práce obecně/ fluktuace a retence z pohledu manažera. Klíčové názory všech zúčastněných stran jsou představeny v rámci jednotlivých oblastí.

3.9.1 Oblast: získávání pracovníků

Nejvíce pracovníků v minulosti společnost získala pomocí pracovního portálu StartupJobs. Z pohledu nedávných náborů byli přijati kandidáti, kteří byli doporučení člověkem ze společnosti (majitelem), nebo ze sponzorovaného podcastu na CzechCrunch. Uchazeči, kteří se dozvěděli o společnosti přes CzechCrunch, byli dle manažera 1 kvalitnější.

V minulosti ve společnosti neprováděli oficiální pohovory, na kterých by důsledně testovali požadované znalosti a dovednosti, které se vážou k dané pozici. Z důvodu nízkého počtu uchazečů společnost nevěnovala dostatek pozornosti tomu, zda se jedinec hodí do dané kultury, což se později projevilo na fluktuaci pracovníků. V současnosti společnost pracuje na zlepšení náborového procesu, kdy se více zaměřuje na požadované schopnosti. Namísto studentů se manažeři rozhodli nabírat zkušenější pracovníky. Pokud pracovník projde prvním kolem, kde se společnost zajímá o osobní věci nebo zkušenosti s danou oblastí, dostane v rámci druhého kola domácí úkol, kterým společnost zjišťuje, jakým způsobem uchazeč řeší problémy. O rozhodování, zda uchazeči bude daná pozice nabídnuta, rozhodují manažer 1, manažer 2 a pracovník B na základě zápisů z jednotlivých kol a zpracování zadaného úkolu.

Současní i minulí zaměstnanci se rozhodli pro společnost XY pracovat z důvodu možnosti pracovat během studia, nebo že je společnost oslovila jako první se zajímavou nabídkou, nebo že byli téměř ihned přijati.

Společnost XY vnímá problém, který se týká nedostatečného množství kvalitních uchazečů na pozici vývojář.

3.9.2 Oblast: adaptace

Společnost XY nemá sepsané jednotlivé kroky, podle kterých by adaptaci pracovníků řídila. Za zaučování nově příchozích pracovníků na netechnické pozice zodpovídá manažer 1, za technické pozice zodpovídá manažer 2. Dle bývalých pracovníků trvalo

zaučování zhruba dva týdny, kdy se na technických pozicích seznamovali s používanou architekturou. Pracovníci se učili z poskytnutých materiálů, videí, testovacích projektů, pomocí samostudia. Následně začali pracovat na konkrétním projektu. Zpětná vazba probíhala a stále probíhá pomocí code review. Méně zkušeným pracovníkům museli manažeři věnovat více času, což bylo vyčerpávající, neboť v důsledku toho museli zůstat v práci přesčas, aby stihli i všechny své další povinnosti. Bývalým pracovníkům se také nezamlouval způsob poskytování zpětné vazby, který byl občas urážlivý. Z toho důvodu se pracovníci v některých případech báli pokládat dotazy nebo požádat o pomoc.

V současnosti je to nastavené tak, že manažeři si z počátku s danými pracovníky sednou a vysvětlují jim, co a jak mají dělat, aby to splňovalo jejich očekávání. Některé věci se pak řeší prakticky na projektech. Pokud člověk něco neví, může se zeptat. Provádí se tzv. standup, kdy si pracovníci každé ráno stoupnou a vyjádří se k tomu, co se dělalo předchozí den. Díky tomu všichni pracovníci získají nutné informace a lépe do projektu zapadnou. Pracovník A, který je součástí společnosti teprve dva měsíce však uvedl, že se mu intenzivněji manažer 1 začal věnovat až po dvou týdnech, protože dříve neměl čas.

Pokud jde o sociální adaptaci, bývalí pracovníci si byli vzájemně stručně představeni, cestu jeden k druhému už museli hledat sami. Společnost nepořádala teambuildingy. Jedinou aktivitou, kterou společnost dlouhodobě podporuje, jsou společné úterní obědy. Společnost objednává jídlo, u kterého se všichni zaměstnanci sejdou a konverzují.

3.9.3 Oblast: očekávání

Manažer 1 uvádí, že si s jednotlivci vyjasňují ve společnosti XY svá očekávání již od začátku. Pracovníci, kteří ze společnosti XY odešli, hovoří o očekáváních, která nebyla naplněna. Jedním z nich byla možnost využívat home office. Tato možnost byla slíbena u pohovoru, ale zrealizována nebyla. Respondent si je však vědom, že tuto možnost nemohl dostat kvůli nedostatečným zkušenostem. Manažer 1 v rámci jiné otázky odpovídá, že je společnost XY proti možnosti home office.

Dále bylo zmíněno prostředí, kdy měl bývalý pracovník dojem, že lidé chodí do práce rádi a uvnitř společnosti je přátelské prostředí. Podle tohoto bývalého pracovníka tomu tak nebylo. Bývalí pracovníci zmiňují svá zklamání v souvislosti s atmosférou ve společnosti, vztahy a získanou podporou. Pracovníci očekávali, že po určité době

ve společnosti budou vydělávat více peněz, než dostávali. Z pohledu managementu pracovníci nepřinášeli takovou hodnotu, aby dosáhli na vyšší mzdu. Současné pracovníky zatím nenapadá, jaká jejich očekávání nebyla naplněna.

3.9.4 Oblast: vztahy

Podle bývalých pracovníků byly vztahy na pracovišti označeny za dobré, nicméně tam vznikaly konflikty. Manažer 1 uvádí, že vztahy dříve nebyly nejlepší. Podle odchozích pracovníků byly konflikty mnohdy spojené s tím, že si jedinci nerozuměli, měli jiné záliby i hodnoty. Zmiňované jsou i konflikty se současným pracovníkem C, který nedokázal dle bývalých pracovníků podávat zpětnou vazbu vhodným způsobem. Zmiňují jeho chování, které je však spojené s poruchou autistického spektra, o které se bývalí pracovníci dozvěděli až v momentě, kdy opouštěli společnost. Dle nich by bylo vhodné, kdyby o dané skutečnosti věděli dříve, neboť by to mohlo předejít části konfliktů.

Manažer 1 a jeden bývalý pracovník hovoří o vzájemné nedůvěře mezi zaměstnanci a manažery. Bývalý zaměstnanec spojuje tuto nedůvěru s chováním jednoho manažera, který opakovaně zmiňoval plány, jež se nikdy nenaplnily. Manažer 1 uvádí, že nedůvěra k zaměstnancům vedla k nedostatečnému věnování se pracovníkům.

V současnosti jsou vztahy dobré/přátelské, občas vznikají neshody či menší konflikty, které mohou být spojovány s množstvím práce, v určitých případech také s pracovníkem C. Během května a června letošního roku do společnosti nastupují 4 noví pracovníci.

3.9.5 Oblast: kultura

V minulých letech společnost pracovala v jedné kanceláři, kde bylo s přibývajícím počtem pracovníků méně místa. Z toho důvodu se společnost rozhodla začátkem roku 2020 přestěhovat do větších prostorů, kde vytvořila pro pracovníky tzv. chill zónu, kde si mohou pracovníci odpočinout a odreagovat se.

Bývalí pracovníci zmiňují atmosféru, která byla podle jednoho z respondentů v bývalých prostorech uvolněná, další popisuje prostředí jako „nic moc“. Současný pracovník označuje dřívější atmosféru za napjatou. Zazněla nespokojenost ohledně chování k lidem v situacích, kdy něco nevědí. Podle jednoho bývalého pracovníka bylo práce dost

a vznikaly stresové situace, jiní pracovníci dostávali málo práce, někdy neměli co dělat. Jeden současný pracovník uvedl, že kvůli přípravě práce pro ostatní pracovníky pak ti, kteří práci vymýšleli, nestíhali plnit své úkoly.

V současnosti je atmosféra označena za pohodovou/přátelskou, nicméně kvůli novým prostorům a novým pracovníkům se ještě bude prostředí i kultura společnosti nadále formovat. Nové prostředí bylo označeno za příjemné. Aby společnost XY nepřetěžovala stávající zaměstnance, začala najímat nové pracovníky, aby se snížil stres a přesčasy. Přesčasy jsou dobrovolné, ve společnosti XY se snaží, aby pracovníci byli odpočatí. Přesto stále přesčasy dlouhodobě přetrvávají, obzvláště u manažera 1 i manažera 2.

Podle manažera 1 nedostatečné znalosti bývalých pracovníků negativně ovlivňovaly kulturu. Po jejich odchodu společnost získala lepší zakázky, více financí a zvýšila finanční odměnu, která odpovídá hodnotě, kterou společnosti přináší pracovníci, kteří zůstali, a noví pracovníci. Nový tým je dle něj více uvolněnější. Což může souviset jak s novými prostory, tak nově přijatým člověkem, který pravidelně pořádá meetingy jeden na jednoho s cílem zjišťovat spokojenost pracovníků.

Hodnoty nemá společnost nikde sepsané, manažer 1 zmiňuje dvě hodnoty, které se vztahují k projektům: 1) dělat věci, které mají smysl a 2) dělat práci kvalitně/odvádět dobrou práci. Současní pracovníci zmiňují vzájemnou spokojenost jak na straně klientů, tak na straně zaměstnavatelů i zaměstnanců. Dále se zaměřují na zlepšování se v rámci týmu a rozvíjení nástrojů na podporu produktivity.

3.9.6 Oblast: odměňování, uznání

Finanční odměňování

Společnost se v minulosti potýkala s nedostatkem financí, z toho důvodu byla nucena brát jakékoliv projekty, aby bylo možné zaplatit zaměstnance. Pracovníci byli a jsou hodnoceni podle hodnoty, kterou společnosti přináší. Zohledňuje se to, zda se pracovníci stále zaučují, nebo již samostatně pracují na projektech. Pracovníci dostávají hodinovou mzdu bez variabilní složky, prémie či bonusů. Bývalí pracovníci po čase vyjádřili nespokojenost s výší mzdy, kdy ji srovnávali s konkurencí. Dle managementu se pracovníci neustále zaučovali a nepřinášeli požadovanou hodnotu, která by odpovídala požadované mzdě. Manažer 1 zmiňuje zvažování ceny za dílo, kdy by se klientovi pevně

stanovila cena za projekt, nikoliv za hodiny odvedené práce, jak tomu je nyní. Výhoda podle manažera 1 spočívá v tom, že pokud pracovníci zvládnout udělat projekt rychleji, dostanou více peněz. Podle manažera 1 je současná mzda pracovníků minimálně rovná s trhem, některé pozice jsou placeny více než na trhu. Uznává, že dříve byla finanční odměna podhodnocena. Současní dva pracovníci označují mzdu za dostatečnou (jeden však dodává, že není adekvátní k práci a je spíše nižší, než v ostatních firmách), třetí pracovník, který je ve společnosti 2 měsíce, je se mzdou spokojen.

Firemní benefity

Podle manažera 1 je společnost XY obecně proti benefitům. Jsou toho názoru, že raději odmění zaměstnance finančně, než aby nabízeli benefity, které by nemusely být pro všechny zaměstnance žádoucí. V současnosti nabízí společné jídlo každé úterý, kdy společnost objedná potraviny z Rohlíku a tým má možnost se sejít, společně se najíst a konverzovat. Dále nabízí online předplacené kurzy zaměřené na vývoj, logické myšlení či hádanky, tyto kurzy se však moc nevyužívají. V nových kancelářích je také zřízená chill zóna, kde si mohou pracovníci odpočinout či využít k odreagování PlayStation, Xbox, virtuální realitu, OLED televizi nebo herní počítače. Podle inzerátu je možné využít kolárnu, přivést si do společnosti domácího mazlíčka, využít 5 týdnů dovolené, 3 sick days. Na druhou stranu společnost XY nepořádá teambuildingy a není nakloněna možnosti home office.

Bývalí pracovníci si chválí dobrou kávu na pracovišti, společné jídlo, snahu společnosti zajistit kvalitní technologie a zájem vytvořit příjemné prostředí pro práci, pohyblivou pracovní dobu. Někteří pracovníci uvádí, že by upřednostnili vyšší mzdu namísto zlepšování benefitů. V rámci odměňování někteří pracovníci navrhovali zavedení 13. platu. Pokud jde však o benefity, které by upřednostňovali, jednalo by se o poskytnutí multisport karty, poukázek na masáže nebo do posilovny, home office nebo pořádání teambuildingů.

Současní pracovníci si chválí plnou lednici, chill zónu, kvalitní technologie (hardware). K návrhům na jiné benefity se vyjádřil jeden pracovník, který by uvítal firemní večírky/sportovní aktivity/herní večery. Dále by mohla společnost pokračovat v rozšiřování firemní knihovny. Zazněl i nápad na čtyřdenní pracovní týden, kdy by se pracovalo 10 hodin denně.

Spravedlnost odměňování

Dva bývalí pracovníci označují odměňování spravedlivé vzhledem k vědomostem jednotlivých pracovníků. Přiměřené či spravedlivé vzhledem k trhu dle nich nebylo. Jiní dva bývalí pracovníci jsou toho názoru, že nebylo spravedlivé celkově. Podle společnosti bylo odměňování v minulosti podhodnocené. Dva současní pracovníci označují odměňování v rámci společnosti za spravedlivé, podle jednoho má vedení méně, než bývá zvykem. Třetí současný pracovník uvádí, že k tomu nemá informace.

Vzdělání a rozvoj pracovníků

Podle manažera 1 se ve společnosti věnují pracovníkům, kteří o to projeví zájem. Na technických pozicích se poskytuje code review, které slouží k podání zpětné vazby. Podle samotných pracovníků je v tomto odvětví nutné, aby se rozvíjeli sami. Bývalý pracovník zmínil, že společnost poskytla pouze to nejnútnejší, někdy se jim manažeři nevěnovali dostatečně. Současný pracovník tvrdí, že pokud má někdo zájem o kurz, knihu či jiný software, neměl by být problém to zajistit. Zaměstnanci se učí a rozvíjí také navzájem. V minulosti existovala možnost, kdy mohl pracovník dělat na svých vlastních projektech. Společnost mu poskytla na tvorbu projektů tolik času z pracovní doby, kolik jedinec věnoval ze svého volného času. Společnost jim s projektem také pomáhala a radila.

Uznání, chvála, ocenění

Společnost dostala zpětnou vazbu, že málo chválí. Od té doby se snaží chválit více. Jeden z bývalých pracovníků uvádí mezi své důvody odchodu právě nedostatečné ocenění.

3.9.7 Oblast: jistota

Pouze dva pracovníci za celou dobu působení ve společnosti pociťovali obavy spojené se ztrátou práce. Bylo to však pouze ze začátku kvůli nedostatečným znalostem či obavám, zda to zvládnou. Jinak se pracovníci ztráty práce nebáli.

3.9.8 Oblast: komunikace

Bývalí pracovníci uvádí, že pokud měli možnost vyjádřit svůj názor, měli pocit, že jejich názor není důležitý a nikoho nezajímá. Pokud jde o získávání informací, dostávali nutné informace k práci. Uvádí, že dostávali málo zpětné vazby, nebo byla zpětná vazba podávána nevhodným či urážlivým způsobem. Jeden z bývalých pracovníků vyjádřil

zklamání, kdy společnost před jeho odchodem neprováděla code review a nezajímala se o kvalitu provedené práce.

Podle současných pracovníků se společnost zajímá o jejich názor, který mohou vyjádřit během meetingů jeden na jednoho, které probíhají jednou týdně. Tyto meetingy jsou prováděny pracovníkem A, který následně informace předává managementu. V rámci meetingu se zjišťuje spokojenost pracovníků. Všichni respondenti se shodují se na tom, že společnost poskytuje nutné informace k práci. Pokud nějaké informace chybí, zeptají se. Podle jednoho ze současných pracovníků bylo získávání informací v minulosti problémové. Zpětnou vazbu nyní poskytuje manažera 1 a manažera 2, či projektový manažer. Další pracovník říká, že vnímá zpětnou vazbu spíše od klienta. Kvalita podávání zpětné vazby není z pohledu současných pracovníků zmíněna.

3.9.9 Oblast: společnost a práce obecně

V rámci této oblasti bývalí pracovníci hodnotili to, co se jim nejvíce a nejméně líbilo na pracování ve společnosti XY, jaké byly důvody jejich odchodu a také zda se společnost zajímala o jejich důvody odchodu. Informace týkající se toho, co se pracovníkům líbilo či nelíbilo, je zobrazeno v tabulce č. 5 v rámci kapitoly 3.5.4, důvody odchodu jsou zobrazeny v tabulce č. 6 ve stejné kapitole.

U tří odchozích pracovníků se ve manažeri zajímali o důvody odchodu a také na konkurenční nabídky práce pro zhodnocení. V některých případech docházelo k debatě, kdy se snažili vymyslet kompromis. U jednoho z bývalých pracovníků se společnost XY dle respondentova vyjádření o důvody odchodu nezajímala. Respondenta nezájem společnosti mrzel. Společnost odpovědi odcházejících pracovníků nikde nezaznamenává, pouze si je vnitřně vyhodnocuje. Hlavní důvody odchodu pracovníků ze společnosti jsou dle manažera 1 špatné prostředí na pracovišti, peníze a chuť po změně.

Dle manažera 1 odchod tolika pracovníků a získání kvalitních projektů umožnily společnosti nabrat jiné pracovníky a postavit tým jinak. Dle vedení není zapotřebí novému týmu věnovat tolik času, ten může být využit efektivně jiným směrem. Například se společnost momentálně soustředí více na sepsání procesů. Pokud jde o kroky, které společnost podstoupila na podporu retence, jedná se o změnu prostředí/nové kanceláře, nadstandardní vybavení prostorů, lepší finanční ohodnocení, nábor nových pracovníků,

kteří převezmou část agendy. Dále společnost XY stanovila pracovní dobu tak, aby se pracovníci scházeli ve stejný čas, lépe se sdílely informace a noví zaměstnanci lépe zapadli. Společnost se také více soustředí na chválení pracovníků a umožňuje sdělení názoru pomocí meetingů jeden na jednoho.

Současní pracovníci si cení toho, že mohou pracovat na projektech, na kterých sami chtějí nebo které je baví. Dále oceňují získávání nových informací, pomocí kterých mohou profesně růst. Naopak se jednomu z pracovníků nelíbí komunikace na dálku, která práci někdy komplikuje. Jde zejména o zaučování nových pracovníků na dálku. Jeden pracovník zmiňuje neochotu vedení vyzkoušet čtyřdenní pracovní týden. Dva respondenti během působení ve společnosti zvažovali odchod. Jeden měl pochybnosti, zda práci zvládne. Druhý z důvodu lepší nabídky. Oba respondenti jsou stále ve společnosti.

3.9.10 Přehled pozitivních a negativních zjištění

Z analytické části vyplynulo několik zjištění, která byla rozdělena do následující tabulky č. 10. Jedná se o zjištěné nedostatky, který vyplynuly z rozhovorů s bývalými i současnými pracovníky a manažerem.

Tab. 10: Přehled negativních a pozitivních zjištění (Vlastní zpracování)

Pozitiva	Negativa
Příjemná/přátelská atmosféra u pohovoru	Nedostatek kvalitních uchazečů
V současnosti společnost zaznamenává průběh pohovorů, o přijetí pracovníka rozhoduje více lidí	Nesplnění slíbených podmínek u pohovoru
Individuální zaučování	Nedostatečná sociální adaptace nových pracovníků
Dobré vztahy s managementem	Nedostatek času manažerů na zaučení méně zkušených pracovníků
Společné obědy s cílem podpořit vztahy prostřednictvím konverzace a strávit spolu čas	Nedůvěra mezi bývalými pracovníky a managementem
Současní pracovníci se ztotožňují s hodnotami společnosti	Nesjednocený tým v důsledku jiných názorů, zájmů či hodnot
Společnost zajišťuje velmi kvalitní technologické vybavení a stará se o pohodlí pracovníků (nové židle/ přeorganizování prostorů)	Přijetí pracovníci nezapadli do kultury společnosti
Pracovníci mají možnost získat knihy, kurzy atd., pokud o ně požádají	Z minulosti přetrvávají přesčasy manažerů (přístup k duševnímu zdraví)

V minulosti byly podporovány projekty, na kterých pracovníci pracovat jak ve volném čase, tak i v práci	Základní hodinová mzda
Současní pracovníci mají možnost pracovat na projektech, které je baví	Peněžní odměna neadekvátní k vykonávané práci
Poskytnutí chill zóny, kterou mohou pracovníci využít k odpočinku či odreagování	Nedostatečné uznání/ocenění bývalých pracovníků
Nabízené benefity (sick days, 5 týdnů dovolené, jídlo na pracovišti...)	Omezená možnost kariérního růstu pracovníků
Pracovníci nepocit'ují obavy spojené se ztrátou práce	Nezavedené formální hodnocení pracovníků
Meetingy jeden na jednoho, kde se probírá spokojenost pracovníků	Nevhodný způsob podávání zpětné vazby
Standup každé ráno pro předání důležitých informací o tom, co se dělalo předchozí den	Bývalí pracovníci měli pocit, že jejich názor není důležitý a nikoho nezajímá
Poskytování code review	Výstupní pohovory nejsou písemně zaznamenávány
Pracovníci dostávají dostatek informací, které jsou nutné k výkonu práce	
2 pracovníci ze 3 mají vysokou angažovanost	

Dále společnost XY formulovala nabídky práce, které se obsahově liší. Inzeráty postrádají konkrétnější informace, které by popisovaly, co se od uchazečů očekává. Společnost změnila nabídku benefitů u inzerátů, které jsou aktuálně vystaveny na pracovním portálu. Inzeráty k pozicím, které již byly obsazeny, jsou součástí kapitoly 3.3.

Po odchodu velkého počtu pracovníků se společnost XY zaměřuje na získávání zkušenějších pracovníků, kteří potřebují dle manažera 1 méně času na zaučení. Manažer 1 hodnotí dané rozhodnutí pozitivně. U netechnických pozic manažeři zjišťují potřebné znalosti a dovednosti jak v rámci ústní části pohovoru, tak i prakticky pomocí zadaného úkolu, který poukazuje na to, jakým způsobem uchazeč přemýšlí nad problémy.

Negativním faktorem, se kterým se společnost v minulost potýkala, byly konflikty na pracovišti. K jejich řešení či předcházení v současnosti využívá meetingy jeden na jednoho. V oblasti rozdělování práce docházelo v minulosti k situacím, kdy část pracovníků byla zahlcena úkoly, zatímco jiní zaměstnanci měli práce výrazně méně. Tento problém se společnost snaží řešit pomocí nově přijatého pracovníka A, který má na starost mimo HR také projekt management a rozvržení jednotlivých úkolů mezi pracovníky.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Hlavním cílem práce je sestavení návrhu řešení pro zkoumanou společnost XY, který by vedl ke snížení fluktuace a podpořil retenci zaměstnanců. V rámci této kapitoly budou představeny návrhy, které by mohly přispět ke zlepšení nedostatků, jež byly na základě provedených rozhovorů vyhodnoceny v tabulce č. 10. Tyto návrhy mohou pozitivně ovlivnit získávání pracovníků, proces adaptace a faktory působící na fluktuaci, které byly popsány v teoretické části. Pro snížení fluktuace a udržení žádoucích pracovníků ve společnosti je vhodné myslet také na podporu angažovanosti jedinců, neboť právě angažovaní pracovníci mají větší tendenci ve společnosti setrvat, jak již bylo zmíněno v teoretické části práce.

4.1 Návrhy na efektivní získávání klíčových informací

Manažeři zjišťovali důvody odchodů bývalých pracovníků, nicméně tyto informace nejsou písemně zaznamenány. V minulosti fungovaly ve společnosti meetingy jeden na jednoho, které zkoumaly spokojenost pracovníků. Probíhaly však nepravidelně a pouze s některými jedinci. Společnost přijala zhruba před dvěma měsíci pracovníka A, jež je zodpovědný za pravidelné organizování těchto meetingů se všemi lidmi ve společnosti. Níže uvedené návrhy se soustředí na způsoby získávání klíčových informací, které mohou manažeři použít k ovlivňování fluktuace, retence i získávání požadovaných pracovníků.

Stay interviews

Manažer 1 by mohl zvážit provádění tzv. stay interviews v rámci meetingů jeden na jednoho. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, stay interview, jež je prováděno přímým nadřízeným, pomáhá budovat mezi manažerem a pracovníkem důvěru. Tyto meetingy by se konaly na pravidelné bázi, například jednou za půl roku. Jedná se o kladení otázek, které zjišťují, z jakého důvodu pracovník zůstává ve společnosti, případně zda existuje hrozba, která by mohla způsobit jeho odchod. Příklady otázek jsou součástí přílohy č. 1.

Je vhodné tyto rozhovory písemně zaznamenávat. Společnost tak může lépe reagovat na podněty pracovníků a využít dané informace při získávání nových zaměstnanců. Pomocí těchto informací může vedení předejít odchodu žádoucích pracovníků ze společnosti.

Výstupní pohovory

Pokud se pracovník rozhodne odejít, nebo se společnost rozhodne z jakéhokoliv důvodu pracovníka propustit, je namístě, aby byl proveden výstupní pohovor, ze kterého vznikne zápis. Informace z výstupního pohovoru mohou společnosti posloužit jako podnět ke změně. Je vhodné, aby tento výstupní pohovor nevykonával přímý nadřízený, ale nezaujatá osoba. Pokud jsou pro sbírání dat využiti externí tazatelé a je zajištěna anonymita, pracovníci jsou více ochotni sdělit pravdu. Je nutné vnímat i negativní zpětnou vazbu a vhodně na ni reagovat. Otázky u výstupních pohovorů jsou podobné těm u stay interviews. Vzhledem k nízkému počtu pracovníků ve společnosti XY není nutné zajišťovat externího pracovníka, je však vhodné, aby tyto výstupní pohovory neprováděli manažeři, kteří poskytují reference. Nejvhodnější osobou je pracovník A, který ve společnosti XY nově vykonává činnosti spojené s řízením lidských zdrojů.

4.2 Návrhy na efektivní získávání pracovníků

Společnost XY se potýká s nedostatkem vhodných uchazečů, zejména na pozici vývojář (iOS, Android). V minulosti nastal problém, kdy byli přijati pracovníci, kteří nesdíleli hodnoty společnosti, měli v rámci týmu odlišné záliby a celkově si nerozuměli. Je tedy klíčové, aby se společnost zaměřila na nábor kvalitních pracovníků, kteří se budou hodit do týmu. K vyhodnocení, jaký pracovník nejlépe zapadne mezi současné zaměstnance, lze využít výše zmíněné **stay interviews**. V minulosti nastala situace, kdy společnost dle jednoho z respondentů u pohovoru slíbila možnost home office, kterou však pracovník následně nemohl využít. Důvodem neposkytnutí této možnosti byl podle společnosti XY nedostatek znalostí a dovedností zmíněného pracovníka. V současnosti již společnost možnost home office ve svých inzerátech nenabízí.

Aktivní oslovování uchazečů

Získávání pracovníků, zejména kvalitních vývojářů, je v současnosti velmi obtížné. Kvůli nízké nezaměstnanosti je nezbytné, aby společnost XY aktivně oslovovala vhodné uchazeče, neboť pasivní nábor nezajistí dostatek žádoucích kandidátů. Jedinci, obzvláště na seniorních pozicích, nejsou zvyklí vyhledávat inzeráty, neboť jsou jim často poskytovány nabídky práce. Za oslovování potenciálních kandidátů je nově zodpovědný pracovník A, který však vykonává funkci HR manažera krátce a prozatím nemá v této

oblasti dostatek zkušeností. Bylo by vhodné, aby si tento pracovník osvojil moderní techniky získávání pracovníků v online světě, zejména pomocí sociálních sítí. Společnost XY může zvážit některý z následujících kurzů.

- Kurz IT Recruitment – tento kurz se zaměřuje konkrétně na nábor pracovníků v oblasti IT. V rámci tohoto kurzu je v současnosti vypsán jeden termín 14. 7. 2020 a jeho cena činí 5 800 Kč bez DPH (Recruitmentacademy, ©2020).
- Kurz IT Recruitment ZÁZNAM – dle popisu se jedná o téměř shodný kurz s výše uvedeným, který je pouze online ve formě záznamu. Cena tohoto kurzu je 775 Kč bez DPH (Recruitmentacademy, ©2020).
- RA online full pass (15 školení) – tento balíček zahrnuje 15 online kurzů zaměřených na problematiku získávání pracovníků, včetně zmiňovaného IT Recruitment online kurzu. Cena tohoto kurzu činí 2 999 Kč bez DPH (Recruitmentacademy, ©2020).

Změna inzerátu

Příklady dvou inzerátů, které společnost nedávno využila k získání pracovníků na pozice Backend developer a Backend developer senior, jsou zobrazeny v kapitole 3.3. U seniorní pozice společnost v inzerátu nezahrnula odstavec „A na co se u nás ve společnosti XY můžete těšit?“, který je uveden v inzerátu pro Backend developer a informuje potenciální uchazeče o tom, co mohou od společnosti získat. Společnost by měla v nabídce práce přesněji specifikovat své požadavky na uchazeče. Využívání obecných informací má za následek přilákání většího množství kandidátů, kteří se na dané místo nehodí. Z toho důvodu je nezbytné nabídku upřesnit. Je vhodné se blíže zaměřit na znalosti a dovednosti (které jsou potřebné a které žádoucí, nikoliv nutné), vzdělání či žádoucí praxi.

Analýza efektivnosti inzerování

Společnost XY by mohla zavést záznamy o inzerátech. Bylo by vhodné u jednotlivých záznamů uvést, kolik uchazečů daná inzerce přilákala, případně jací kandidáti z hlediska zkušeností či dovedností se o danou pozici ucházeli.

Finanční odměna za doporučení

Společnost XY by mohla zvážit finanční odměnu pro současného pracovníka, který doporučí kvalitního zaměstnance. Je klíčové, aby společnost s doporučenou osobou

provedla oficiální pohovor. Aby se zamezilo fluktuaci, je vhodné stanovit podmínku vyplacení odměny. Příkladem může být vyplacení odměny pracovníkovi, který jedince doporučil, pokud tento jedinec zůstane ve společnosti déle než rok. Výše odměny by se pohybovala dle pozice. Jako příklad je uvedena následující tabulka č. 11.

Tab. 11: Náklady společnosti XY na vyplacení odměny za doporučení zaměstnance (Vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Odměna za doporučení	Náklady společnosti XY
iOS vývojář (junior)	15 000 Kč	20 100 Kč
iOS vývojář (senior)	30 000 Kč	40 200 Kč

Konkrétní vyjasnění si vzájemného očekávání

Ačkoliv manažer 1 uvádí, že se ve společnosti snaží s uchazeči vyjasnit si vzájemná očekávání co nejdříve, již v minulosti se stalo, že nebyla poskytnuta například možnost home office, která byla dle bývalého pracovníka u pohovoru slíbena. Společnost musí dbát již při pohovoru na uvedení pravdivých informací. Je vhodné se při zjišťování vzájemných očekávání zaměřit na kompetence pracovníka, jeho úsilí, dodržování předpisů, ochotu či loajalitu. Z pohledu očekávání pracovníka by se manažeři mohli připravit na zodpovězení dotazů, které se týkají spravedlnosti, jistoty zaměstnání, poskytnutí prostoru k ukázání schopností a rozvoji dovedností, zapojení a vlivu, důvěry ve vedení společnosti či dodržování slibů, jak je uvedeno v kapitole 2.2.2.1 v rámci psychologické smlouvy.

4.3 Návrhy na zkvalitnění adaptačního procesu

Dle jednoho z respondentů byla adaptace obecně velmi krátká. Společnost nemá zavedený oficiální program týkající se procesu adaptace. Dle manažera 1 je za školení netechnických pracovníků zodpovědný on, za školení technických pozic je zodpovědný manažer 2. Bohužel tito manažeři, kteří jsou současně jednateli společnosti, nemají mnohdy dostatek času nového pracovníka řádně zaškolit. Sociální adaptace pracovníků by se dala na základě rozhovorů považovat za nedostatečnou. Pracovníci uvádí, že měli problém zapadnout do týmu. Před nástupem nového pracovníka je vhodné se ujistit, že jsou připraveny klíčové aktivity, dokumenty nebo také pracovní stůl. Je na zvážení společnost zajistit osobu, která je schopná se novému pracovníkovi věnovat. Kvalita adaptačního procesu má vliv na fluktuaci pracovníků, jak je uvedeno v kapitole 2.5.

Stanovení adaptačního programu – kontrolní seznam

Ke zlepšení procesu adaptace může společnosti XY posloužit kontrolní seznam, který zobrazuje nutné úkoly, jež je vhodné vykonat před nástupem pracovníka, během prvního týdne, měsíce či zkušební doby. Předpřipravený kontrolní seznam může manažerům ušetřit čas. Příklad kontrolního seznamu procesu adaptace je zobrazen na obrázcích č. 16 a č. 17.

ÚKOL	PŘÍŘAZENO	STAV
Informovat současné pracovníky o příchodu nového pracovníka	 Pracovník A	 Dokončeno
Poslat uvítací e-mail novému pracovníkovi	 Pracovník A	 Dokončeno
Zajistit přihlašovací údaje	 Manažer 2	 Dokončeno
Zajistit pracovní stůl/počítač	 Pracovník C	 Dokončeno
Přichystat uvítací balíček	 Pracovník A	 Dokončeno
Jmenovat Buddyho	 Pracovník A	 Dokončeno
Přichystat potřebné dokumenty	 Pracovník A	 Dokončeno
Uvítat nového pracovníka, seznámit s pracovištěm	 Pracovník A	 Dokončeno
Představit nového pracovníka týmu	 Pracovník A	 Probíhá
Podpis nutných dokumentů, školení BOZP a PO	 Manažer 1	 Dokončeno
Vstupní pohovor (seznámení s popisem pracovních činností, očekávání ve zkušební době apod.)	 Manažer 1	 Čekající
Týmový oběd	 Všichni ve společnosti	 Probíhá

Obr. 16: Seznam úkolů před příchodem nového pracovníka a úkoly na první den v rámci adaptačního procesu (Vlastní zpracování)

ÚKOL	PŘÍŘAZENO	STAV
Seznámit s klíčovými procesy ve společnosti	 Pracovník B	 Dokončeno
Odborné školení I	 Manažer 2	 Dokončeno
Zpětná vazba I	 Manažer 2	 Probíhá
Odborné školení II	 Pracovník B	 Probíhá
Zpětná vazba II	 Pracovník A	 Čekající
Seznámení s možnostmi dalšího vzdělání	 Pracovník A	 Čekající
Dílčí vyhodnocení adaptace I (na konci prvního měsíce)	 Pracovník A	 Čekající
Dílčí vyhodnocení adaptace II (na konci druhého měsíce)	 Pracovník A	 Čekající
Závěrečné vyhodnocení adaptace	 Manažer 1	 Čekající
Hodnotící rozhovor (Stanovit individuální rozvojový plán na následující období)	 Manažer 1	 Čekající

Obr. 17: Seznam úkolů na první tři měsíce adaptačního procesu (Vlastní zpracování)

Uvítací balíček

Pomocí uvítacího balíčku (*Welcome kit*) má společnost XY možnost vyjádřit svůj zájem o nově přijatého pracovníka. Tímto balíčkem může dát společnost pracovníkovi najevo, že se stává její součástí. Obvykle se skládá z několika předmětů, které jsou buď v barvách společnosti, nebo na sobě mají přímo logo společnosti. Jedná se o praktické předměty, jako například blok s psacími potřebami, které může nový pracovník využít již první den k zaznamenání nutných poznámek. Dále se může jednat například o hrníček, klíčenku, láhev na pití, USB, podložku pod myš, nálepky, brožuru s nejčastějšími otázkami a odpověďmi. Jelikož je společnost XY mikropodnik, může přidat osobnější předmět, konkrétně uvítací kartu s podpisy současných zaměstnanců.

Výhodou těchto předmětů může být také upozornění na společnost, pokud se dané předměty vyskytnou mimo kancelář. Pokud společnost bude mít dostatek finančních prostředků, může poskytnout svým pracovníkům také například mikinu s logem. Jelikož se ale jedná v porovnání se zmíněnými předměty o nákladnější položku, může být mikina poskytnuta například pouze pracovníkům, kteří úspěšně projdou adaptačním procesem.

Buddy

K usnadnění procesu adaptace může posloužit buddy system neboli přidělení pracovníka, který bude novému zaměstnanci během prvních týdnů plně k dispozici. Tento pracovník nemá za úkol předat konkrétní znalosti spojené s vykonávanou prací, ale usnadnit zapadnutí do společnosti a ulehčit sociální adaptaci. Mělo by se jednat o pozitivního, komunikativního, energického pracovníka, který má dostatek informací o fungování společnosti a jeho kultuře. Buddy novému pracovníkovi například ukáže kanceláře, vysvětlí, kde co může pracovník najít, případně ho obeznámí s kulturou či denními aktivitami ve společnosti a seznámí s kolegy.

Tab. 12: Buddy system a jeho náklady na zavedení (Vlastní zpracování)

Buddy	Fiktivní pracovník Karel
Hrubá mzda	35 000 Kč/měsíc
Náklady zaměstnavatele za pracovníka	46 830 Kč/měsíc
Náklady zaměstnavatele za 1 hodinu pracovníka	293 Kč/hodina
Buddy systém (5 hodin)	1 465 Kč/1 nový pracovník

Výše uvedená tabulka č. 12 zobrazuje náklady zaměstnavatele, pokud se rozhodne přidělit novému pracovníkovi buddyho. Z důvodu velikosti společnosti XY není nutné rezervovat více než 5 hodin buddyho času na jednoho nového pracovníka. Pracovník Karel by se novému zaměstnanci věnoval 5 hodin během prvního týdne, což pro společnost XY při Karlově hrubé mzdě 35 000 Kč představuje v nákladech 1 465 Kč.

Delegace části procesu zaučování na současné pracovníky

Za školení nově příchozích pracovníků na netechnických pozicích je zodpovědný manažer 1 a manažer 2 má na starost technické pozice. Není však v silách managementu zvládat školení všech nově příchozích pracovníků. Společnost se dlouhodobě potýká s nedostatkem pracovníků, zejména na pozicích Android či iOS vývojář.

Před dvěma měsíci společnost přijala jednoho pracovníka na pozici projektového/HR manažera, v květnu nastupují 3 pracovníci na vývojářské pozice a Quality Assurance. Od června letošního roku se do týmu připojí pracovnice na pozici Account manager. Při náboru tolika pracovníků by bylo vhodné věnovat dostatek času nutnému školení. Část školení mohou manažeři delegovat na jiné pracovníky. Na vývojářských pozicích je v současnosti mimo manažera 2 také pracovník B, který pracuje ve společnosti 7 let a pracovník C, jež působí ve společnosti 3 roky.

4.4 Návrhy na zlepšení a podporu kvalitních vztahů na pracovišti

V minulosti podle dotazovaných pracovníků vznikaly na pracovišti konflikty, které byly spojeny s tím, že si jedinci nerozuměli, měli jiné záliby i hodnoty. Společnost přijímala pracovníky, kteří nezapadali do kultury společnosti. V této podkapitole jsou prezentovány nápady, které by mohly zlepšit současné vztahy na pracovišti a také by pomohly budovat dobré vztahy s nově příchozími pracovníky.

Vytvoření nástěnky se zajímavými informacemi o pracovnících

Pomocí vytvoření této nástěnky (ať už na zdi kanceláře nebo v online verzi) se mohou pracovníci o sobě vzájemně dozvědět netradiční informace. Odpovědi jedinců mohou podpořit konverzaci a také pomoci zjistit, zda mají pracovníci něco společného. Příklad karty pracovníka s otázkami, která by visela na nástěnce, je zobrazen na následujícím obrázku č. 18.

Fotografie

Ahoj, jmenuji se _____
Mé narozeniny _____
Mé oblíbené mobilní aplikace _____
Můj oblíbený film _____
Můj oblíbený sport _____
Nikdy jsem _____
Nejlépe mi jde _____

Obr. 18: Příklad karty pracovníka (Vlastní zpracování)

Pravidelná herní utkání v chill zóně

Společnost má k dispozici odpočinkovou/herní zónu, kde mohou pracovníci využít dva herní počítače, dvě virtuální reality, PlayStation a Xbox. Společnost by mohla vyhradit například jedno odpoledne na konci měsíce, kdy by se pracovníci sešli a v týmech se proti sobě utkali v demokraticky zvolené hře. Každý měsíc by se jednalo o jinou hru. Výsledky by se mohly zaznamenávat a tým, který by na konci roku měl na svém kontě nejvíce vítězství, by vyhrál předem stanovenou cenu, o kterou by pracovníci projevíli největší zájem (může se jednat o různé degustace, zážitkové akce apod.)

Firemní večírek či jiné společné akce

Manažer 1 zmínil, že není proti tomu, pokud se někdo ve společnosti ujme organizace společenské události. Dle něj není problém akci uhradit. Vzhledem k vyšší pracovní vytíženosti manažerů i pracovníků je vhodné zvolit aktivity, které nejsou náročné na organizaci. Může se jednat například o akce, které jsou zobrazeny v tabulce č. 13. Orientační celková cena je stanovena pro 9 osob.

Tab. 13: Společné akce v rámci společnosti (Vlastní zpracování)

Akce	Orientační cena	Nápoje a lehčí občerstvení navíc	Cena celkem (včetně DPH)
Bowling (2 dráhy na 2 hodiny)	cena dráhy 450 Kč/hod	4 500 Kč (500 Kč/os)	6 300 Kč
Úniková hra	300 Kč/os	4 000 Kč (445 Kč/os)	6 700 Kč
Paintball (2 hodiny)	500 Kč/os/2 h	4 000 Kč (445 Kč/os)	8 500 Kč
Večeře v restauraci	1 000 Kč/os	-	9 000 Kč
Střelnice	1 000 Kč/os	4 000 Kč (445 Kč/os)	13 000 Kč
Motokáry (1 hodina)	pronájem haly 7 900 Kč + DPH	4 000 Kč (445 Kč/os)	13 560 Kč

Tajný Santa

Před Vánoci si mohou pracovníci vzájemně dát nějaké drobné dárky do určitého finančního limitu (například 100 Kč). Jména lidí ve společnosti by se losovala. Je možné si tuto aktivitu přizpůsobit a přidáním přídatného jména podpořit kreativitu. Na lístečku může být například napsané: „Jana Koláčková – přála bych si něco, co zahřeje.“

Oslava narozenin či milníků ve společnosti

Může se jednat o jednoduché gesto, kdy všichni ve společnosti podepíší narozeninovou kartu (nebo kartu k dosažení nějakého úspěchu), případně přepíší vzkaz. Tímto způsobem mohou dát manažeri i pracovníci najevo, že se o daného pracovníka zajímají. K narozeninám se také může v rámci společnosti vybrat drobný finanční obnos, za který by se koupil narozeninový dárek. Může se jednat například o láhev alkoholu, poukázku na masáž apod. Pokud jde o oslavu milníků, jedná se například o poděkování za první rok ve společnosti, pět let ve společnosti apod. Oslava milníků je spojena s návrhem „**ocenění za loajalitu**“, který je součástí kapitoly 4.6.

4.5 Návrhy spojené s kulturou společnosti

Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že někteří jedinci nezapadli do kultury společnosti a nesdíleli stejné hodnoty. Dle manažera 1 jsou hodnoty společnosti následující: 1) dělat věci, které mají smysl a 2) dělat práci kvalitně/odvádět dobrou práci. Zmiňovaná je také vzájemná nedůvěra mezi odchozím pracovníkem a manažerem. Z minulosti dále přetrvávají přesčas zejména u manažerů, kteří mají na starost velké množství úkolů.

Vyzdvihnutí hodnot společnosti, kterými se pracovníci budou řídit

Manažer 1 uvedl hodnoty, které se vztahují ke kvalitě provedené práce. Společnost XY by mohla také zvážit stanovení hodnot, které se vážou k žádanému chování pracovníků ve společnosti. V minulosti byl problém, že společnost přijala pracovníky, jež se s hodnotami neztotožňovali. Je tedy žádoucí stanovit takové hodnoty, na kterých se všichni současní pracovníci shodnou a na základě kterých budou přijímáni noví pracovníci v budoucnu. Vymýšlení hodnot a týmové určování, jaké chování se pracovníkům líbí na svých kolezích, může podpořit budování vztahů. Společnost může také definované hodnoty uvést na svých webových stránkách, aby si mohli uchazeči udělat lepší představu o její kultuře. Další možností je vystavení hodnot například na zdi v kanceláři, aby bylo pracovníkům připomínáno, na jakých hodnotách je společnost postavena a jakým způsobem se mají chovat.

Mentoring nebo coaching pro vedení společnosti

Dle bývalých i současných pracovníků jsou manažeri 1 i 2 ve společnosti přetěžováni a pravidelně pracují přesčas. Dlouhodobá přepracovanost může mít negativní vliv na

chod celé společnosti. Z toho důvodu je na zvažení společnosti využití mentoringu nebo coachingu. Zkušený mentor, který je odborníkem v požadovaném oboru, by mohl pomoci například efektivně nastavit strukturu ve společnosti a poradit, jaké pravomoci je vhodné delegovat, případně na koho. Další možností je coaching. Coach nemusí mít nutně znalosti v oboru, pomáhá jedinci přijít na řešení pomocí správně položených otázek. Jako příklad mentoringu či coachingu jsou uvedeny následující možnosti.

- Portál Busyman (©2020) prezentuje program, který podporuje řízení či rozvoj společností za pomoci mentoringu. Hodinová sazba je stanovena orientačně na 1 990 Kč bez DPH.
- Jan Mühlfeit (©2020), který se prezentuje jako globální stratég či kouč top manažerů, nabízí koučování i mentorování pro společnosti. Cena je individuální.

Krabička pro anonymní položení dotazu, předložení nápadu, sdělení názoru

V minulosti se vyskytovala ve společnosti XY vzájemná nedůvěra mezi manažery a pracovníky. Pracovníci také měli pocit, že nikoho nezajímaly jejich názory. Mohou nastat situace, kdy se člověk bojí na něco zeptat, nebo by rád zůstal z jakéhokoliv důvodu v anonymitě. Společnost může vytvořit krabičku, případně na počítači v používaném softwaru Jira založit nový projekt s názvem „dotazy, nápady a názory“, kde by měli pracovníci možnost anonymně pokládat dotazy, předkládat nápady či sdělovat své názory. Manažeři by následně jednou za 14 dní či za měsíc přečetli veškeré podněty a veřejně se k nim přede všemi pracovníky vyjádřili. Díky této krabičce mají manažeři možnost projevit zájem o pracovníky a ukázat jim, že si jejich podnětů i nápadů cení.

4.6 Návrhy na motivační odměňování

V současnosti dostávají pracovníci hodinovou mzdu. Dle jednoho z respondentů společnost neposkytuje bonusy či prémie, podle dalšího pracovníka není finanční odměna adekvátní vykonávané práci. Bývalí pracovníci pocítovali nedostatečné ocenění, jeden z pracovníků také postrádal příležitost ke kariérnímu růstu.

Zavedení variabilní složky mzdy

V současnosti finanční odměňování postrádá motivační složku. Společnost XY by mohla zvážit zavedení variabilní složky mzdy, která by byla vyhodnocena na základě výkonu týmu, další část by byla spjata s individuálním výkonem pracovníka.

Příklad: Fiktivní pracovník Karel, který pracuje ve společnosti tři roky, vydělává 35 000 Kč hrubé mzdy. S pomocí pracovníka A si Karel stanovil na půl roku dva SMART cíle: 1) do konce května 2020 vytvořit manuál pro nově příchozí pracovníky, který vysvětlí všechny kroky v procesu ABC, 2) do konce června 2020 získat certifikát (podmínka min 90 %) z kurzu EFG. Společnost se rozhodla svým pracovníkům poskytnout také finanční odměnu za výkon celé společnosti, který je měřen jejím obratem. Společnost si v loňském roce stanovila, že bude obrat na konci června 2020 činit XX Kč. Manažer vyhodnotí, že Karel splnil své stanovené cíle na 80 %. Společnosti se v první polovině roku 2020 dařilo, stanovený obrat byl splněn na 70 %. Částka se počítá za půl roku.

$35\,000\text{ Kč} * 0,8 * 0,7 * 0,5 = 9\,800\text{ Kč}$ (13 113 Kč náklady zaměstnavatele)

Pracovník Karel dostane tedy v polovině roku ke své mzdě navíc 9 800 Kč. Je vhodné, aby si společnost stanovila podmínky spojené s vyplácením této variabilní složky mzdy. Pokud například splněné cíle spojené s obratem společnosti klesnou pod 50 %, pracovníci odměnu nezískají.

Rozšíření zaměstnaneckých výhod

Bývalí pracovníci projeví zájem o **MultiSport kartu**, kterou mohou lidé získat jen přes svého zaměstnavatele. Naskytují se tři možnosti.

- Společnost může tuto kartu pouze svým zaměstnancům zprostředkovat, pracovníci si ji následně hradí v celkové výši 790 Kč. Tato částka je strhávána pracovníkovi ze mzdy.
- Společnost může poskytnout příspěvek.
- Společnost může hradit kartu v plné výši.

Cena MultiSport karty závisí na dohodě s poskytovatelem. Minimální počet karet ve společnosti činí 10 kusů. Tento program není spojen s administrativními či manipulačními poplatky (MultiSport, © 2020).

Ocenění za loajalitu

Společnost také může uvažovat o odměňování pracovníků za jejich loajalitu. Příkladem může být navýšení počtu sick days po 3 letech, 5 letech atd. až do předem stanoveného limitu. Podobně lze využít den dovolené navíc za každý rok ve společnosti. Tato možnost by také byla limitovaná maximálním počtem dnů, které může pracovník získat.

Příklad: Společnost poskytla panu Karlovi za jeho tříleté působení ve společnosti jako poděkování 1 sick day. Náklady společnosti na poskytnutí tohoto benefitu činí 2 344 Kč.

Tab. 14: Ocenění za loajalitu, poskytnutí sick day vyjádřeno v nákladech (Vlastní zpracování)

Fiktivní pracovník Karel získal za 3 roky ve společnosti 1 sick day navíc	
Hrubá mzda	35 000 Kč/měsíc
Náklady zaměstnavatele za pracovníka	46 830 Kč/měsíc
Náklady zaměstnavatele za 1 hodinu pracovníka	293 Kč/hodina
Náklady zaměstnavatele za 1 den pracovníka	2 344 Kč/8 hodin

Ocenění za vynaložené úsilí

Manažer 1 uvedl, že v minulosti pracovníky nechválili, nicméně v současnosti se manažeři snaží pracovníky více chválit. Někdy mohou být pochvaly spojovány s principem nadřazenosti a podřazenosti. Kultura společnosti XY je postavena na zajištění přátelského prostředí, kde si všichni tykají. Z toho důvodu by bylo vhodné se více zaměřit také na oceňování pracovníků, které by se týkalo vynaloženého úsilí, vložené energie a toho, co pracovník udělal nebo naopak neudělal, případně řekl nebo neřekl.

Obohacení práce

Jelikož se jedná o mikropodnik, pracovníci nemají mnoho příležitostí ke kariérnímu růstu. Z toho důvodu je vhodné se zaměřit na obohacování práce, které se týká převážně rozšiřování pravomocí a také odpovědnosti. Je vhodné pracovníkovi poskytnout možnost vykonávat jiné úkoly, podporovat rozvoj dovedností, zvýšit významnost jeho pozice či autonomie.

Podpora pracovníků ve stanovování a plnění cílů

Pracovníci by si mohli stanovit s dopomocí pracovníka A, který provádí meetingy jeden na jednoho, například 3 cíle (splňující SMART), kterých by chtěli během následujícího

půl roku dosáhnout. Jde o to, aby si cíle pracovník vybral sám a sám na nich chtěl pracovat. Může se jednat například o to naučit kolegu v rámci časového období nějaký proces, neboť když sám pracovník chybí, není tam nikdo, kdo by danou činnost vykonával. Plnění těchto cílů by bylo zohledněno ve variabilní složce mzdy, která je spojena s individuálním výkonem. Dále člověk zjistí, jakou má silnou/slabou stránku, kterou by chtěl dále rozvíjet. Společnost je nakloněna k zajištění kurzů, o které mají pracovníci zájem.

4.7 Návrhy na podporu efektivní komunikace ve společnosti

Jak již bylo zmíněno, bývalí pracovníci měli pocit, že jejich názor není důležitý a manažery nezajímá. Pracovníci vyjádřili nespokojenost se zpětnou vazbou, která byla podávána buď málo, nebo nevhodným způsobem.

Formální hodnocení pracovníků přímým nadřízeným

Formální hodnocení pracovníků bývá ve většině případech standardizované, provádí se pravidelně a vznikají z něj zápisy, které jsou využity k poskytnutí vhodné zpětné vazby. Informace mohou posloužit ke stanovení variabilní složky pracovníka. Pokud je hodnocení provedeno správně, má motivační účinky. Na základě informací je vhodné vytvořit plán, který by podpořil lepší výkon. Pomocí tohoto hodnocení je možné identifikovat silné či slabé stránky, které mohou být dále rozvíjeny. Je ovšem klíčové, aby měl pracovník možnost se vyjádřit k danému hodnocení.

360° zpětná vazba

Pomocí této metody dochází k hodnocení pracovníka, jeho chování, výkonu apod. Jedná se o zpětnou vazbu, která je poskytnuta všemi osobami, se kterými v práci jedinec interaguje. Zahrnuje tedy kolegy, nadřízené, podřízené, sebe samotného, případně zákazníky. Hodnocení touto metodou je anonymní, z toho důvodu je možné, že se lidé nebudou bát poskytnout také negativní zpětnou vazbu. Přínosem této metody je získání informací o tom, jak je jedinec lidmi v jeho okolí vnímán. Na základě výsledků je možné opět stanovovat SMART cíle. Kvůli časové náročnosti je vhodné tuto metodu provádět například v případě, pokud si o tuto metodu pracovník řekne sám, nebo když se ve společnosti naskytne problém s daným jedincem.

4.8 Shrnutí návrhů

Následující tabulka č. 15 zobrazuje přehled zjištěných nedostatků a možná řešení těchto záležitostí. Některé návrhy by mohly přispět ke zlepšení více oblastí zároveň.

Tab. 15: Přehled nedostatků a návrhy řešení (Vlastní zpracování)

Zjištění	Návrh řešení
Nedostatek kvalitních uchazečů	Aktivní oslovování uchazečů Změna inzerátu Analýza efektivnosti inzerování Finanční odměna za doporučení
Nesplnění slíbených podmínek u pohovoru	Konkrétní vyjasnění si vzájemného očekávání
Nedostatečná sociální adaptace nových pracovníků	Stanovení adaptačního programu – kontrolní seznam Vytvoření nástěnky se zajímavými informacemi o pracovnících Pravidelná herní utkání v chill zóně Firemní večírek či jiné společné akce Tajný Santa Oslava narozenin či milníků ve společnosti
Nedostatek času manažerů na zaučení méně zkušených pracovníků	Stanovení adaptačního programu – kontrolní seznam Delegace části procesu zaučování na současné pracovníky Mentoring nebo coaching pro vedení společnosti
Nedůvěra mezi bývalými pracovníky a managementem	Stay interviews Oslava narozenin či milníků ve společnosti Krabička pro anonymní položení dotazu, předložení nápadu, sdělení názoru Podpora pracovníků ve stanovování a plnění cílů Formální hodnocení pracovníků přímým nadřízeným
Nesjednocený tým v důsledku jiných názorů, zájmů či hodnot	Pravidelná herní utkání v chill zóně Firemní večírek či jiné společné akce Tajný Santa Oslava narozenin či milníků ve společnosti Vyzdvihnutí hodnot společnosti, kterými se pracovníci budou řídit

Přijetí pracovníci nezapadli do kultury společnosti	<p>Uvítací balíček</p> <p>Buddy</p> <p>Vytvoření nástěnky se zajímavými informacemi o pracovnících</p> <p>Firemní večírek či jiné společné akce</p> <p>Tajný Santa</p> <p>Oslava narozenin či milníků ve společnosti</p> <p>Vyzdvihnutí hodnot společnosti, kterými se pracovníci budou řídit</p>
Z minulosti přetrvávají přesčasů manažerů (přístup k duševnímu zdraví)	<p>Mentoring nebo coaching pro vedení společnosti</p> <p>Delegace části procesu zaučování na současné pracovníky</p>
Základní hodinová mzda	Zavedení variabilní složky mzdy
Peněžní odměna neadekvátní k vykonávané práci	<p>Zavedení variabilní složky mzdy</p> <p>Rozšíření zaměstnaneckých výhod</p> <p>Formální hodnocení pracovníků přímým nadřízeným</p>
Nedostatečné uznání/ocenění bývalých pracovníků	<p>Rozšíření zaměstnaneckých výhod</p> <p>Ocenění za loajalitu</p> <p>Ocenění za vynaložené úsilí</p>
Omezená možnost kariérního růstu pracovníků	<p>Obohacení práce</p> <p>Podpora pracovníků ve stanovování a plnění cílů</p>
Nezavedené formální hodnocení pracovníků	Formální hodnocení pracovníků přímým nadřízeným
Nevhodný způsob podávání zpětné vazby	<p>Formální hodnocení pracovníků přímým nadřízeným</p> <p>360° zpětná vazba</p>
Bývalí pracovníci měli pocit, že jejich názor není důležitý a nikoho nezajímá	<p>Stay interviews</p> <p>Krabička pro anonymní položení dotazu, předložení nápadu, sdělení názoru</p> <p>360° zpětná vazba</p>
Výstupní pohovory nejsou písemně zaznamenávány	Výstupní pohovory

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo sestavení návrhu řešení pro vybranou společnost, který by vedl ke snížení fluktuace a podpořil retenci zaměstnanců. Touto společností byla softwarová společnost XY sídlící v Brně, jež se zaměřuje na vývoj mobilních aplikací pro Android a iOS.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy, které se vážou na téma fluktuace a retence pracovníků. Na úvod bylo popsáno řízení lidských zdrojů se zaměřením na malé společnosti. Následně byla probrána fluktuace, její druhy, faktory, které ji ovlivňují, důsledky, náklady a metody měření. Další kapitola se zaměřovala na retenci a konkrétní strategie ke snížení fluktuace a udržení pracovníků ve společnosti. Součástí této kapitoly byly také spokojenost s prací, motivace, oddanost a klíčová angažovanost. V následujících kapitolách byla představena problematika získávání pracovníků a jejich adaptace. Poslední část se zaměřovala na analýzu řízení lidských zdrojů v České republice a také fluktuaci, retenci či nezaměstnanost v České republice.

V úvodu analytické části byla představena softwarová společnost XY, její organizační struktura spolu s pracovními rolemi zaměstnanců i majitelů společnosti. V následující části byla vypočítána fluktuace a retence pracovníků. Míra odchodů zaměstnanců činila v roce 2018 po odchodu jednoho pracovníka 14,29 %. V roce 2019 činila míra odchodu zaměstnanců po odchodu čtyř pracovníků 66,67 %. Index stability, představující míru retence pracovníků, kteří působí ve společnosti déle než rok, činil v roce 2017 celých 100 %. V roce 2018 se jednalo o 80 %, v roce 2019 byla společnost XY schopna udržet 40 % svých pracovníků, kteří pracují ve společnosti déle než 1 rok.

Pro získání potřebných informací byla využita kvalitativní výzkumná strategie, konkrétně polostrukturované rozhovory. Rozhovory byly provedeny s bývalými zaměstnanci, současnými pracovníky a CEO. K měření klíčové angažovanosti u současných pracovníků byl následně použit dotazník pracovní a osobní pohody Utrecht Work Engagement Scale, podle kterého společnost XY zaměstnává dva vysoce angažované pracovníky a jednoho pracovníka s průměrnou angažovaností.

Z provedených rozhovorů vyplynulo několik nedostatků, na jejichž odstranění jsou dále v návrhové části hledána řešení. Jedná se o nedostatky spojené se získáváním pracovníků, adaptací nových pracovníků, nesplněním očekávání, vztahy mezi pracovníky

i pracovníky a vedením společnosti, kulturou, odměňováním, zejména mzdou, uznáním a komunikací.

V poslední části diplomové práce byly představeny návrhy, které by mohly přispět ke zlepšení zjištěných nedostatků, jež byly vyhodnoceny na základě provedených rozhovorů.

První podkapitola návrhové části řeší návrhy na efektivní získávání klíčových informací, které popisují důležitost stay interviews a výstupních pohovorů.

Druhá podkapitola se zabývá návrhy na efektivní získávání pracovníků, konkrétně aktivním oslovováním uchazečů, změnami inzerátu, analýzou efektivnosti inzerování, finanční odměnou za doporučení a konkrétním vyjasnění si vzájemného očekávání.

Třetí podkapitola se věnuje návrhům na zkvalitnění adaptačního procesu. Patří sem především stanovení adaptačního programu, uvítací balíček, buddy a delegace části procesu zaučování na současné pracovníky.

Čtvrtá oblast se týká návrhů na zlepšení a podporu kvalitních vztahů na pracovišti, mezi které patří vytvoření nástěnky se zajímavými informacemi o pracovnících, pravidelná herní utkání v chill zóně, firemní večírek či jiné společné akce, tajný Santa a oslava narozenin či milníků ve společnosti.

Pátá podkapitola se zabývá návrhy, které jsou spojené s kulturou společnosti. Jedná se o vyzdvihnutí hodnot společnosti, kterými se pracovníci budou řídit, mentoring nebo coaching pro vedení společnosti a krabičku pro anonymní položení dotazu, předložení nápadu a sdělení názoru.

Šestá podkapitola představuje návrhy na podporu efektivní komunikace ve společnosti, především formální hodnocení pracovníků přímým nadřízeným a 360° zpětnou vazbu.

Tato diplomová práce poukázala na možné nedostatky ve společnosti XY, které ovlivňují fluktuaci a rozhodování pracovníků, zda ve společnosti setrvají. Návrhová část představuje několik řešení, které pozitivně ovlivní retenci pracovníků ve společnosti XY a sníží tak míru dobrovolné fluktuace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ABOLADE, Dupe A., 2018. Impact of Employees' Job Insecurity and Employee Turnover on Organisational Performance in Private and Public Sector Organisations. *Studies in Business and Economics*. **13**(2), 5-19.

ADLER, Lou, 2017. Competency is Not Enough - Job Fit is the Key to Better Hiring Decisions. In: *Inc* [online]. 29. 11. 2017 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.inc.com/lou-adler/competency-is-not-enough-job-fit-is-key-to-better-hiring-decisions.html>

ALBERTSON, David, 2000. Needed: new paradigms for effective total rewards. *Employee Benefit News*. **14**(1), 64-67.

ALLEN, David G., Phillip C. BRYANT a James M. VARDAMAN, 2010. Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*. **24**(2), 48-64.

APA Dictionary of Psychology. *Biographical data*. [online]. ©2020 [cit. 2020-04-08] Washington, DC: American Psychological Association. Dostupné z: <https://dictionary.apa.org/biographical-data>

APA Dictionary of Psychology. *Weighted application blank (WAB)*. [online]. ©2020 [cit. 2020-04-08] Washington, DC: American Psychological Association. Dostupné z: <https://dictionary.apa.org/weighted-application-blank>

ARMSTRONG, Michael a Helen MURLIS, 2007. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. 5th edition. London: Kogan Page Publishers, 722 s. ISBN 9780749449865.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael, 2010. *Armstrong's handbook of reward management practice*. 3rd edition. London: Kogan Page, 480 s. ISBN 978-0-7494-5534-7.

ARNOLD, John a kol., 2010. *Work Psychology*. 5th edition. London: Pearson Education, 814 s. ISBN 978-0-273-71121-6.

- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 105 s. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BOOZ, Michael, 2018. These 3 Industries Have the Highest Talent Turnover Rates. In: *LinkedIn* [online]. 15. 3. 2018 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>
- BOXALL, Peter F., John PURCELL a Patrick M. WRIGHT, 2007. *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, 658 s. ISBN 9780199282517.
- BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 250 s. ISBN 978-802-4729-039.
- BUSYMAN. Outsourcing managementu pro firmy. In: *Busyman* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.busyman.cz/invest/mentoring/outsourcing-pro-firmy>
- CAHA, Zdeněk a Jan URBAN, 2020. Human Resource Management in SMEs in the Czech Republic – Specifics and Key Requirements. *SHS Web of Conferences*. [online]. 13. 1. 2020, **73**. 1-7. [cit. 2020-02-19]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207302001>
- CIPD, 2017. Resourcing and Talent Planning. In: *CIPD* [online]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2017_tcm18-23747.pdf
- CIPD, 2019a. Organisation design. In: *CIPD* [online]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 12. 8. 2019 [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/design-factsheet>
- CIPD, 2019b. Employee turnover and retention. In: *CIPD* [online]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 23. 7. 2019 [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/turnover-retention-factsheet>

CIPD, 2019c. Employee benefits: an introduction. In: *CIPD* [online]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 13. 11. 2019 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/benefits/factsheet>

CIPD, 2019d. Employer Brand. In: *CIPD* [online]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 28. 10. 2019 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet>

CIPD, 2019e. Employee engagement and motivation. In: *CIPD* [online]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 19. 12. 2019 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/engagement/factsheet>

CIPD, 2019f. Induction. In: *CIPD* [online]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 6. 11. 2019 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/induction-factsheet>

CIPD, 2020. The psychological contract. In: *CIPD* [online]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 26. 2. 2020 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/employees/psychological-factsheet>

COHEN, Aaron, 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. **17**(3), 336-354.

CONERLY, Bill, 2018. Retain More Employees With Stay Interviews. In: *Forbes* [online]. 21. 7. 2018 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/billconerly/2018/07/21/retain-more-employees-with-stay-interviews/#64babbe6f18c>

CONERLY, Bill, 2019. Hiring To Improve Employee Retention: Learning From Stay Interviews. In: *Forbes* [online]. 3. 10. 2019 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/billconerly/2019/10/03/hiring-to-improve-employee-retention-learning-from-stay-interviews/#4dfc11bd6e1c>

- DAFT, Richard L., 2009. *Organization Theory and Design*. 10th edition. United States of America: South-Western College Pub, 649 s. ISBN 978-0-324-59889-6.
- De KOK, Jan, 2003. *Human resource management within small and medium-sized enterprises*. Rozenberg Publishers, 175 s. ISBN 9051707053.
- DEL RIO, Eva, 2016. "Stay" Interviews Can Prevent Exit Interviews. In: *The SHRM Blog* [online]. Society for Human Resource Management, 23. 3. 2016 [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: https://blog.shrm.org/blog/stay-interviews-can-prevent-exit-interviews?_ga=2.257734731.1198866789.1585149831-116703004.1582577010&fbclid=IwAR2r8qi4VLY6nU4uSImv4dnQiGcG3-xvs9QuP-2aVuQ1Y-sT5Sjs82lyA6M
- DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 196 s. ISBN 80-247-1589-9
- EVROPSKÁ UNIE, 2015. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2015 [cit. 2020-01-29] ISBN 978-92-79-45316-8. Dostupné z: http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0010.01/DOC_1
- FEJFAROVÁ, Martina a Hana URBANCOVÁ, 2016. Human resource management in small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*. **23**(36), 79-90.
- FURNHAM, Adrian, 2006. Pouring Money Down the Drain? *British Journal of Administrative Management*. June/July, 26-27.
- GLEESON, Brent, 2017. How Important Is Culture Fit For Employee Retention? In: *Forbes* [online]. 3. 4. 2017 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/04/03/how-important-is-culture-fit-for-employee-retention/#6454bcf17839>
- GOLEMAN, Daniel, 2000. Leadership that gets results. *Harvard business review*. **78**(2), 78-90.

HOM, Peter W., David G. ALLEN a Rodger W. GRIFFETH, 2019. *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*. New York: Routledge, 328 s. ISBN 978-1-138-50379-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HUDSON, John, 2017. When Do You Start Thinking About Retention? In: *The SHRM Blog* [online]. Society for Human Resource Management, 21. 3. 2017 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://blog.shrm.org/blog/when-do-you-start-thinking-about-retention>

CHOUHAN, Vikram Singh a Sandeep SRIVASTAVA, 2014. Understanding Competencies and Competency Modeling-A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*. **16**(1), 14-22.

KLASS, Brian S., John MCCLENDON a Thomas W. GAINEY, 2000. Managing HR in the Small and Medium Enterprise: The Impact of Professional Employer Organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. **21**(1), 107-124.

KOTEY, Bernice a Grant MEREDITH, 1997. Relationships among Owner/manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Behaviour. *Journal of Small Business Management*. **35**(2), 37-64.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-807-2611-683.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

LICHÝ, Alexander, 2012. Co je „podniková agilita“. In: *CIO Business World* [online]. 11. 11. 2012 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://businessworld.cz/sloupky/co-je-podnikova-agilita-9557>

LINKEDIN. The Ultimate List of Employer Brand Statistics. In: *LinkedIn* [online]. © 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf

- LUENENDONK, Martin, 2019. Employee Onboarding Vs. Orientation: Why You Need Both. In: *Cleverism* [online]. 30. 9. 2019 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.cleverism.com/employee-onboarding-vs-orientation-why-you-need-both/>
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Uchazeči a volná místa. In: *MPSV* [online]. © 2020 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/uchazeci-a-volna-mista-od-1-7-2004>
- MORRELL, Kevin, John LOAN-CLARKE a Adrian WILKINSON, 2001. Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*. 3(3), 219-244.
- MÜHLFEIT, Jan. Koučování a mentorování pro organizace a firmy. In: *Jan Mühlfeit: UnlockPotentialNow* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://janmuhlfeit.com/cs/produkty/20-koucovani-a-mentorovani-pro-organizace-a-firmy>
- MULTISPORT. Na co se nás často ptáte? In: *MultiSport* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-31]. Dostupné z: <https://multisport.cz/na-co-se-nas-casto-ptate/pro-zamestnavatele/?fbclid=IwAR39OWjn9CcvYVPHBxvP7m76o5ahoE8Jd97eJxZhGwUW6nkFq8HBmKbZCoQ>
- NOE, Raymond, John HOLLENBECK, Barry GERHART a Patrick WRIGHT, 2018. *Fundamentals of Human Resource Management*. 7th edition. McGraw-Hill Education, 550 s. ISBN 978-1-259-92185-8.
- NOOTEBOOM, Bart, 1993. Firm Size Effects on Transaction Costs. *Small Business Economics*. 5(4), 283-295.
- O'CONNELL, Matthew a Mei-Chuan KUNG, 2007. The Cost of Employee Turnover. *Industrial Management*. 49(1), 14-19.
- RANDSTAD, 2019. Employer brand research 2019. In: *Randstad* [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: https://www.randstad.cz/employer-brand-research/reporty/rebr-2019_cz_country-report_cz.pdf
- RANDSTAD. Jak získat kvalitní a talentované zaměstnance? In: *Randstad* [online]. © 2019 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/employer-brand-research/>

- RECRUITMENT ACADEMY. Kurzy. In: *Recruitment academy* [online]. ©2020 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://recruitment.academy/cz/kurzy>
- REISS, Christian, 2014. Fluktuation. In: *Personaler Online* [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>
- RIGBY, Darrell a Barbara BILODEAU, 2018. Management Tools & Trends. In: *Bain & Company* [online]. United States: Bain & Company, Inc., 5. 4. 2018 [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017>
- ROBERTSON-SMITH, Gemma a Carl MARKWICK, 2009. *Employee Engagement: A review of current thinking* [online]. Brighton: Institute for Employment Studies, May 2009, 65 s. ISBN 9781851844210. Dostupné z: <https://www.employment-studies.co.uk/resource/employee-engagement-review-current-thinking>
- ROBISON, Jennifer, 2008. Turning Around Employee Turnover. In: *Gallup* [online]. 8. 5. 2008 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://news.gallup.com/businessjournal/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>
- SHRM, ©2020a. Managing for Employee Retention. In: *SHRM* [online]. Society for Human Resource Management, ©2020 [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingforemployeeretention.aspx>
- SHRM, ©2020b. Stay Interview Questions. In: *SHRM* [online]. Society for Human Resource Management, ©2020 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/stayinterviewquestions.aspx>
- SHRM, ©2020c. Developing and Sustaining Employee Engagement. In: *SHRM* [online]. Society for Human Resource Management, ©2020 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/sustainingemployeeengagement.aspx>
- SCHERMERHORN, John R., 2001. *Management*. 6th edition. New York: Wiley, 656 s. ISBN 04-713-8755-X.

- SILVERMAN, Michael a Peter REILLY, 2003. *How Flexible is Total Reward?* [online]. Brighton: Institute for Employment Studies, Jun 2003 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.employment-studies.co.uk/resource/how-flexible-total-reward>
- ŠKOLUDOVÁ, Jana a Zdeněk BRODSKÝ, 2015. Current Trends of Selected Aspects of Human Resource Management in the Czech Republic. *Procedia Economics and Finance*. **26**, 603-608.
- VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 237 s. ISBN 978-802-4736-518.
- VULPEN, Erik Van, 2019. 7 Human Resource Best Practices (A mini-guide to HRM). In: *AIHR academy* [online]. Rotterdam: Academy to Innovate HR, ©2019 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.digitalhrtech.com/human-resource-best-practices/>
- WILSON, Brenda, 2012. Employee Engagement. What managers need to know? In: *Mercer* [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/hellosawmya/employeeengagementwhatmanagersneedtoknow>
- ZINGHEIM, Patricia K. a Jay R. SCHUSTER, 2001. Winning the talent game: Total rewards and the better workforce deal! *Compensation & Benefits Management*. **17**(3), 33-39.
- ZOLAK-POLJAŠEVIĆ, Branka a Saša PETKOVIĆ, 2013. Human resource management in small and medium-sized enterprises: Conceptual framework. *Facta universitatis-series: Economics and Organization*. **10**(3), 301-315.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Kroky podniknuté respondenty s cílem zlepšit retenci pracovníků v roce 2016 vyjádřené v % respondentů.....	40
Graf 2: Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa v České republice	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Systematický model řízení lidských zdrojů v mikro podnicích a malých podnicích	17
Obr. 2: Hlavní důvody pro dobrovolnou změnu zaměstnání.....	20
Obr. 3: Model celkové odměny podle Towers Perrin.....	26
Obr. 4: Model celkové odměny: Zingheim a Schuster	27
Obr. 5: Stádia rozhodování o výpovědi	31
Obr. 6: Míra kontroly zaměstnavatele vs. zaměstnance nad rozhodnutím odejít	32
Obr. 7: Míra fluktuace v technologickém průmyslu se zaměřením na software v roce 2017 podle výzkumu společnosti LinkedIn	38
Obr. 8: Mercer's Employee Engagement Model a nástroje potřebné k dosažení a udržení angažovanosti pracovníků.....	46
Obr. 9: The Hay Group Engaged Performance [®] Model	47
Obr. 10: Proces získávání pracovníků	49
Obr. 11: Organizační struktura společnosti XY	60
Obr. 12: Pracovníci, kteří opustili společnost XY, seřazeni podle data odchodu.....	62
Obr. 13: Inzerce volného pracovního místa na pozici Backend developer ve společnosti XY	64
Obr. 14: Inzerce volného pracovního místa na pozici Senior Backend developer ve společnosti XY	65
Obr. 15: Firemní benefity nabízené společností XY u aktuálně inzerovaných pozic.....	66
Obr. 16: Seznam úkolů před příchodem nového pracovníka a úkoly na první den v rámci adaptačního procesu.....	122
Obr. 17: Seznam úkolů na první tři měsíce adaptačního procesu.....	123
Obr. 18: Příklad karty pracovníka.....	125

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Faktory vedoucí k rozhodnutí o odchodu.....	21
Tab. 2: Náklady dobrovolné fluktuace	35
Tab. 3: Evidence-based manažerské strategie lidských zdrojů ke snížení fluktuace pracovníků	42
Tab. 4: Jak jste se dozvěděl o práci ve společnosti XY? Z pohledu bývalých pracovníků	68
Tab. 5: Co se Vám nejvíce a nejméně líbilo na pracování ve společnosti XY? Z pohledu bývalých pracovníků.....	81
Tab. 6: Jaké byly důvody odchodu? Z pohledu bývalých pracovníků	82
Tab. 7: Hodnocení úrovně angažovanosti u respondenta A	98
Tab. 8: Hodnocení úrovně angažovanosti u respondenta B.....	98
Tab. 9: Hodnocení úrovně angažovanosti u respondenta C.....	99
Tab. 10: Přehled negativních a pozitivních zjištění	116
Tab. 11: Náklady společnosti XY na vyplacení odměny za doporučení zaměstnance.	121
Tab. 12: Buddy system a jeho náklady na zavedení	124
Tab. 13: Společné akce v rámci společnosti	126
Tab. 14: Ocenění za loajalitu, poskytnutí sick day vyjádřeno v nákladech.....	130
Tab. 15: Přehled nedostatků a návrhy řešení	132

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Stay interviews otázky

Příloha 2: Dotazník pracovní a osobní pohody UWES – Utrecht Work Engagement Scale

Příloha 3: Rozhovory s pracovníky, kteří opustili společnost

Příloha 4: Rozhovory se současnými pracovníky

Příloha 5: Rozhovor s managementem

Příloha 1: Stay interviews otázky

Podle SHRM (2020b) jsou stay interviews určeny k tomu, aby manažeři pochopili důvody, proč pracovníci zůstávají nadále ve společnosti, případně co by mohlo způsobit jejich odchod. Během tohoto dialogu manažeři kladou neformální otázky, většina rozhovorů trvá méně než půl hodiny.

Manažer by měl na úvod informovat pracovníka, že se jedná o rozhovor s cílem zjistit jeho spokojenost s prací a důvody setrvání. Na základě těchto informací může manažer zajistit lepší podporu v daných oblastech. Níže jsou příklady otázek, které lze během rozhovoru pokládat. Pro manažera je klíčové, aby pozorně naslouchal a posbíral veškeré nápady pracovníka, které by mohly zajistit jeho retenci (SHRM, 2020b).

- Na co se těšíte, když každý den přijdete do práce?
- Co se Vám tady na práci líbí nejvíce a nejméně?
- Co Vás zde drží pracovat?
- Kdybyste mohli na své práci cokoliiv změnit, co by to bylo?
- Co by mohlo udělat Vaši práci více uspokojující?
- Jak byste si přál/a být uznáván/uznávána? Cítíte se být oceněn/a za své přínosy?
- Jaké schopnosti/talenty nejsou ve Vaší současné pracovní roli využívány?
- Co byste se zde rád/a chtěl/a naučit?
- Co Vás motivuje nebo demotivuje?
- Co mohu udělat pro to, abych Vás nejlépe podpořil/a?
- Co mohu udělat více nebo méně jako Váš/Vaše manažer/ka?
- Už jste někdy uvažoval/a o odchodu ze společnosti? Pokud ano, co bylo důvodem? Proč jste se rozhodl/a zůstat?
- Pokud byste vyhrál/a loterii a rezignoval/a, co by Vám chybělo nejvíce?
- Máte nějaké návrhy, jak bychom mohli udělat tohle místo lepší? (SHRM, 2020b; Del Rio, 2016)

Na závěr je důležité, aby manažer shrnul klíčové poznatky, tedy důvody, proč pracovník nadále setrvává ve společnosti a důvody, proč by uvažoval o odchodu. Je vhodné vytvořit plán, aby se zaměstnanci ve společnosti pracovalo lépe. Je také vhodné poděkovat za sdělené myšlenky a podotknout, že se manažer pokusí udělat co je v jeho silách, aby se zajistilo skvělé prostředí i podmínky k práci (SHRM, 2020b).

Příloha 2: Dotazník pracovní a osobní pohody UWES – Utrecht Work Engagement Scale (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 55-56, s. 64)

Vyplnění tohoto dotazníku trvá 5-10 minut. **Zadání je následující:**

Následujících 17 výroků se týká toho, jak se cítíte v práci. Čtěte pečlivě každý výrok a rozhodněte, jestli se tak někdy ve své práci cítíte. Jestliže nikdy neprožíváte takové pocity, napište „0“ (nulu) v místě před výrokem. Jestliže jste někdy takový pocit měl(a), označte výrok číslem 1 až 6, udejte číslo, které nejvíce vystihuje, jak často se váš pocit opakuje.

	Skoro nikdy	Zřídka	Někdy	Často	Velmi často	Vždy
0	1	2	3	4	5	6
Nikdy	Několikrát do roka nebo méně	Jednou za měsíc nebo méně	Několikrát za měsíc	Jednou týdně	Několikrát za týden	Každý den

1. _____ Ve své práci překypuji energií
2. _____ Práci, kterou dělám, pokládám za prospěšnou a smysluplnou
3. _____ Když pracuji, čas letí
4. _____ Ve své práci se cítím silný a energický
5. _____ Svou práci jsem nadšený
6. _____ Když pracuji, zapomenu na vše okolo sebe
7. _____ Moje práce mě inspiruje
8. _____ Když ráno vstávám, těším se na svou práci
9. _____ Když intenzivně pracuji, cítím se spokojený
10. _____ Jsem hrdý na práci, kterou dělám
11. _____ Jsem ponořený do své práce
12. _____ Když pracuji, mohu v tom pokračovat velmi dlouhý čas
13. _____ Má práce je podle mě podnětná
14. _____ Svou práci se nechávám unést
15. _____ Ve své práci jsem psychicky velmi odolný
16. _____ Je pro mne těžké odtrhnout se od své práce
17. _____ Ve své práci vždy vytrvám, i když se věci nedaří

Dotazník měří následující tři kategorie angažovanosti.

- **Vitalitu/energii pracovního nasazení** (*Vigor*) – pomocí tvrzení 1., 4., 8., 12., 15., 17.
- **Oddanost práci** (*Dedication*) – pomocí tvrzení 2., 5., 7., 10., 13.
- **Pohlčení prací** (*Absorption*) – pomocí tvrzení 3., 6., 9., 11., 14., 16.

„Výsledkem vyhodnocení dotazníku je získání tří dílčích hodnot (aritmetických průměrů) pro tři faktory (kategorie) a jedné celkové hodnoty; jejich výše, která se může pohybovat v rozmezí hodnot 0-6, pak udává zjištěnou úroveň angažovanosti.“ (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 55-56)

	Vitalita	Oddanost	Pohlčení	Celková hodnota
velmi nízké	≤ 2,17	≤ 1,60	≤ 1,60	≤ 1,93
nízké	2,18 – 3,20	1,61 – 3,00	1,61 – 2,75	1,94 – 3,06
průměrné	3,21 – 4,80	3,01 – 4,90	2,76 – 4,40	3,07 – 4,66
vysoké	4,81 – 5,60	4,91 – 5,79	4,41 – 5,35	4,67 – 5,53
velmi vysoké	≥ 5,61	≥ 5,80	≥ 5,36	≥ 5,54

Vitalita (energie pracovního nasazení), je hodnocena na základě 6 otázek. Jedná se o vysokou úroveň energie a duševní odolnosti během vykonávání práce. Představuje také ochotu investovat do vykonávané práce úsilí. Značí vytrvalost, pokud se naskytnou problémy. V rámci **oddanosti práci** se pracuje s 5 otázkami. Oddanost představuje intenzivní zapojování do vykonávané práce. Oddanost je spojována s významností, nadšením, inspirací, hrdostí či výzvou. **Pohlčení prací** pracuje se 6 otázkami a hovoří o plné koncentraci a ponoření do vykonávané práce. Pokud je jedinec plně ponořen do své práce, může přestat vnímat okolí a těžko se od své práce odtrhne (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Příloha 3: Rozhovory s pracovníky, kteří opustili společnost

Oblast: Získávání pracovníků

Jak jste se dozvěděl o práci ve společnosti XY?

Respondent 1: „*Tehdy mi bylo zhruba 16 a měl jsem napsanou nějakou aplikaci, kterou jsem chtěl vydat, ale tehdy nebylo úplně možné, abych si založil vývojářský účet na Google play. Takže jsem kontaktoval různé lidi, které jsem tehdy znal z Google+. Tam jsem vlastně také kontaktoval manažera 2, který byl společník ve společnosti XY a dal jsem se s ním do řeči. Z toho vyplynulo to mé zaměstnání.*“

Respondent 2: „*Mě konkrétně kontaktoval manažer 1, který mě našel na stránce Techclub. Ta slouží jako zprostředkovatel mezi ajťáky a zaměstnavateli.*“

Respondent 3: „*Bylo to přes StartupJobs. Našel jsem si inzerát, poslal jsem životopis, motivační dopis. Na základě toho se mi ozvali a šel jsem na pohovor.*“

Respondent 4: „*Přes StartupJobs. Kontaktoval jsem je sám.*“

Jakým způsobem probíhal pohovor?

Respondent 1: „*To se tehdy nějak oficiálně neřešilo. Několikrát jsme si volali přes Hangouts, protože manažer 2 viděl můj kód. Dostal jsem od nich nějaké podněty na vypracování, které jsem tedy do té moje aplikace zapracoval. A asi na základě tady této spolupráce to nějak vyplynulo.*“

Respondent 2: „*Nějaké znalosti nebo zkušenosti nezkoušeli, protože si myslím, že kdyby zkoušeli, tak by mě nevzali. V té době jsem toho totiž moc nevěděl, takže jsem jim byl za tu příležitost vděčný. Probíhalo to tak, že jsem k nim přišel do zasedačky ve staré kanceláři. Ptali se mě na to, co jsem kdy dělal v iOS vývoji, tak jsem jim sdělil, že jsem dělal školní projekt. Na nic technického se mě neptali. Narovinu jsem jim řekl, že toho moc nevím, respektive tedy skoro nic. Oni mi potom řekli něco o sobě, co dělají, na jakých projektech a pak mi ukázali kancelář a budovu. V uvozovkách mi bylo z pohovoru jasné, že mě berou.*“

Respondent 3: „*Byl to spíš takový přátelský pokec. Pohovor probíhal ve firmě v zasedačce. Nejdřív jsem si povídal s manažerem 1, potom došel manažer 2, který měl*

i nějaké technické otázky. S manažerem 1 jsme si pokecali docela dobře, protože jsme studovali stejný obor, takže jsme měli docela dost společných věcí.“

Respondent 4: *„Pohovor jsem měl s manažerem 1 i manažerem 2 a byl docela krátký. Nějak moc po mně nic nechtěli, takže nebylo těžký se tam dostat. Víceméně se mě ptali na můj vlastní projekt, který jsem jim poslal jako ukázkou kódu. Na to manažer 2 reagoval, že je tam pár věcí zlých a nechápe, jak to může všechno fungovat, ale funguje to. Takže asi něco musím umět. Řekli, že se mi ozvou. Popravdě mi zavolali ještě když jsem byl na cestě domů. Řekli, že mě berou a je teď na mně, jestli se rozhodnu že tam půjdu nebo ne.“*

Z jakého důvodu jste se rozhodl pro společnost XY pracovat?

Respondent 1: *„Tak mně bylo 16, byl jsem na střední a někdo mi nabídl za to, co dělám ve svém volném čase, peníze.“*

Respondent 2: *„Tehdy jsem pracoval brigádně jako IT support v jedné společnosti a manažer 1 mě kontaktoval. V mém profilu viděl, že jsem pracoval s iOS a že bychom se mohli nějak domluvit. V té době jsem byl ještě student, ale chtěl jsem už dělat něco praktického. Kdyby mě tehdy vzali jako Android vývojáře, tak bych teď pravděpodobně byl Android vývojář.“*

Respondent 3: *„Tenkrát to bylo takový, že jsem dost chvátal, abych si našel nějakou práci. Předtím jsem dělal v jedné firmě, která zkrachovala a díky tomu jsem nedostal zapláceno. Tak jsem rychle potřeboval najít jinou práci. V tu chvíli jsem měl dvě nabídky, ale tato byla zajímavější.“*

Respondent 4: *„Popravdě to byla první firma, do které jsem napsal, kam jsem šel na pohovor a hned mě vzali. Byla to dobrá firma pro studentskou brigádu během studování na vysoké, tak jsem tam šel. Umožnili mi pracovat tak těch 80 h měsíčně.“*

Oblast: Adaptace

Jak probíhaly první dny v práci?

Respondent 1: *„No tehdy to fungovalo full remote, že ještě nebylo úplně oficiální pracoviště. Všechno se řešilo z domu. Tehdy byli ještě další dva lidé, kteří tam takto nastoupili, oba tam jsou momentálně stále zaměstnáni. S nimi jsem dostal zadání na aplikaci, na které jsme postupně pracovali. Dostali jsme zadání, kdy kolega k tomu měl udělat design a my jako vývojáři jsme měli zjistit, jak by se to dalo udělat a tak. Z tohoto*

pohledu si myslím, že všechno proběhlo korektně na tu dobu a na to, jak mladá společnost to byla. My jsme se seznámili v tom našem malém týmu nových lidí a obecně si myslím, že jsme byli obeznámeni se vším potřebným.“

Respondent 2: „Co se týče seznámení s lidmi, manažer 1 i manažer 2 byli v pohodě, ale pak tam byli lidé, kteří jsou typičtí ajťáci a socializace nebyla moc jejich parketa. K nim jsem si pak tu cestu musel nějak najít sám. Už si to moc nevybavuji, ale myslím si, že jsem si normálně našel svůj počítač a bylo mi řečené, ať si nastavím svoje věci. Řekl bych, že to byl asi běžný postup jako v jiné firmě. Potom mi dali nějaký jejich tutorial, na který jsem se podíval, abych se seznámil s jejich architekturou. Pak jsem dělal na nějakém svém projektu, protože zjistili, že pravděpodobně nic neumím. Abych mohl dělat na produktech, tak jsem se musel nejdřív zaučit.“

Respondent 3: „Na začátku jsem dělal nějaké testovací projekty, abych se naučil používat jejich architekturu, což trvalo zhruba týden nebo dva. Pak jsem dostal další projekt. Dá se říct, že to byl první projekt, na kterém jsem pracoval v podstatě úplně sám. Takže onboarding byl dost krátký. První den v práci si už moc nepamatuji. Ono tam bylo třeba 5 lidí tenkrát, takže to představení bylo dost rychlé. Žádný teambuilding nebyl.“

Respondent 4: „Nejdřív chtěli, ať se seznámím s jejich architekturou. To byl nějaký velmi jednoduchý projekt na práci s jejich architekturou. Měl jsem natáhnout data z backendu, přičemž to bylo zaměřené na vývoj akcí. Měl jsem zobrazit co mi vyšlo. Že akcie Applu se změnilo z takového čísla na takové a jak to bylo procentuálně. Takže úplně jednoduchá tabulka. První den jsme se spolu chvíli bavili a potom jsem dostal info k tomu, co si mám nastudovat a co po mně budou chtít udělat tím stylem, jakým to dělají oni. Chtěli, ať se naučím s jejich architekturou, to bylo zhruba na dva týdny. K nějakému oficiálnímu seznamování s kolegy nedošlo.“

Jakým způsobem probíhalo na začátku zaučování?

Respondent 1: „Když se vyvíjí software obecně, tak to funguje tak, že se vyvinou nějaké změny, a ty se pak dají jako požadavek na začlenění do zdrojového kódu nějaké té aplikace. A tak to na začátku fungovalo. My jsme něco naprogramovali a dali jsme to pak manažerovi 2, nebo někomu dalšímu, aby se podíval na to, jestli je to v pohodě. On nám na to dal zpětnou vazbu. Co se týče nějakých nástrojů, tak tehdy jsme měli všechno, co jsme potřebovali. Počítače a telefony jsme měli svoje a dalo se to spouštět i na emulátoru.“

Takže v tomto nevidím problém. Na základě těch změn, které jsme jim poslali, byly jednou týdně status meetingy, kde se řešilo, co se udělalo a co se neudělalo a prošli jsme kód, který jsme naprogramovali. První rok a půl jsem pracoval z domu, pak rok a půl v jedné kanceláři a pak 2 roky v druhé. V době, kdy jsem pracoval vzdáleně, jsem bydlel hodně daleko od Brna, nešlo tedy pracovat v kanceláři. V momentě, kdy už bylo možné být v kanceláři, tak jsem v ní převážně byl.“

Respondent 2: „Nebyl tam nikdo, kdo by tam se mnou seděl a přímo říkal, co a jak se dělá. Bylo to spíš takové hození do vody ve smyslu, že měl jsem se učit sám a kdybych něco nevěděl, tak se mám zeptat. Ze začátku jsem se docela dost ptal, ale někdy v té společnosti dávali najevo, že je to otravuje. Žádné oficiální školení tam nebylo. To se ale váže k tomu, že udělali chybu a přijali člověka, který neměl žádný zkušenosti a mysleli si, že něco umím. V podstatě, když беру někoho do společnosti, tak pravděpodobně první, co si ověřím je to, že člověk umí programovat.“

Respondent 3: „Já jsem v podstatě ty věci uměl, jen jsem se potřeboval naučit pracovat s architekturou, kterou oni používali. Na začátku jsem tedy dělal nějaké ty testovací projekty, s tím mi pomáhali. Potom jsem dostal projekt, na kterém jsem dělal sám s tím, že mi občas pomohli, když jsem něco nevěděl. Ale nebylo až tak potřeba mě nějak zaučovat.“

Respondent 4: „Myslím, že se mi manažer 2 hodně věnoval, cokoliv jsem nevěděl, tak jsem se ho zeptal a on mi poradil. Druhá věc je ta, že jsem měl jet podle jejich dokumentů o jejich architektuře. Měli sepsaný návod, ale bylo to docela nepřesné a matoucí, takže to pro mě bylo metodou pokus omyl a to, co mi řekl manažer 2.“

Otázky vztažené k faktorům ovlivňující fluktuaci, které jsou popsány v kapitole 2.2.2

Oblast: Očekávání

Která Vaše očekávání nebyla v zaměstnání naplněna?

Respondent 1: „Myslím si, že tohle jsem ze začátku vůbec neřešil. Jednou za čas přišly peníze a já jsem jako student, který to dělal ve volném čase, byl za to hodně rád.“

Respondent 2: „Možnost home office byla slíbená, ale nedodrželi to, i když na jednu stranu to zase chápu, protože jsem neměl zkušenosti a práce z domu by možná trochu

komplikovala vývoj. Narovinu jsem jim řekl, že nemám problém se učit, že se chci učit, ale oni neposkytli nějaké oficiální školení. Hlavně mají svůj způsob kódování, kde si myslím, že by se hodilo, aby měli nějaké úvodní školení. Podle mě by se hodilo, aby tam měli člověka, který by pracovníky vyškolil a věnoval se novým lidem. Bylo by to lehčí. V úplných začátcích jsem byl trochu vystrašený ze všeho, protože jsem nevěděl, co mám dělat. Možná jsem čekal trochu víc podpory. Koneckonců vždy to je ale o tom, že se člověk v programování musí chtít učit sám.“

Respondent 3: „Co mě zklamalo, tak že ta firma není až tak založena na těch lidech. Chodil jsem tam jen do práce pracovat, nebyly tam žádné teambuildingy, nezašli jsme na pivo, takže v tomto to bylo takové nic moc. Po pohovoru jsem měl pocit, že tam lidi chodí rádi a že je tam dobrá parta lidí. Tomu tak ale nebylo.“

Respondent 4: „Předtím jsem už byl zaměstnaný v jedné technologické firmě. V podstatě jediná věc, proč jsem šel pracovat bylo to, abych měl peníze během vysoké školy. Takže jediné moje očekávání bylo to, abych měl peníze během vysoké školy s tím, že se něco naučím a posunu se dál v programování mobilních aplikací na iOS. Takže to bylo asi takové jediné očekávání. Naučit se něco nového a mít peníze během školy. Nároky na tým jsem měl ale asi vysoké, protože v té předcházející práci jsme si fakt velmi rozuměli. Bylo to prostředí mladých lidí, se kterými mohl hrát člověk stolní fotbal a se kterými jsem měl podobné zájmy. Takže jsem čekal, že ten tým bude podobný, ale byl dost odlišný a neměli jsme podobné zájmy. Postupem času se měnily moje očekávání. Jakmile se mi změnily priority, kdy jsem už nebyl na vysoké škole, nestačilo mi, že jsem měl pár korun na hodinu. Čekal jsem, že dostanu víc přiměřený plat k tomu, v jakém oboru pracuju. To se nenaplnilo. Plus byly velké konflikty s kolegy, respektive s kolegou. Nenaplnilo se tedy to, že bych měl nějakou dobrou pracovní atmosféru a pohodovou práci, do které bych se těšil.“

Oblast: Vztahy

Jak byste popsal vztahy s Vašimi nadřízenými? Jaký vztahy jste měl s kolegy?

Respondent 1: „My jsme si od začátku tykali a mým přímým nadřízeným byl v té době manažer 2, manažera 1 jsme ještě neznali. A tam byl vztah dobrý a do dneška je velmi dobrý, protože jsme tehdy měli podobný background, takže jsme si sedli. Je to vztah na úrovni, že si zanádváme navzájem a nebyl to problém. Tehdy, když to bylo ještě před

těmi 5 lety, tak jsem k němu do určité míry i hodně vzhlížel, co se týče kvality kódu. Co se týče kolegů, tak ze začátku tam byly nějaké třenice ohledně toho, jakým způsobem funguje sdílení kódu mezi námi programátory, ale to byl tak jediný problém, který tam nastal. Ty vztahy byly v podstatě po celou dobu dobré, akorát na konci jsme měli nějaké třenice ohledně peněz, ale to bylo hlavně z toho důvodu, že tehdy se jelo v hodně projektech dost na krev a některé projekty nebyly úplně optimálně navržené, co se týče časové a platové struktury. Ta firma se učila a já to беру tak, že jsem tam byl od samého začátku, takže jsem se vyvíjel s ní. Toto mi nevadilo, protože jsem bral, že do té firmy investuju, a že je to část mého života.“

Respondent 2: „Řekl bych, že jsem s nimi měl dobré vztahy, jak s kolegy, tak i s nadřízenými. Občas tam ale byly nějaké neshody. Měli nějaké nesmyslné manýry ohledně otevírání okna a nastavování klimatizace, kdy se to podřizovalo jednomu kolegovi. Ale jinak jsem s nimi měl dobré vztahy.“

Respondent 3: „S manažerem 1 i manažerem 2 byl vztah profesionální, nebyli jsme úplně kamarádi. Takže oni mi zadávali práci a já ji pak dělal. S kolegy, to záleželo jak se kterými. Po práci jsem trávil čas trochu s jedním kolegou, že jsme spolu chodili běhat a tak. Ale jinak jsem si s většinou moc nerozuměl, protože mají jiný koníčky než já. Paradoxně mám vztah s těmi kolegy lepší teď, než když jsme spolu pracovali. Během pracování ve společnosti XY žádný teambuilding nebyl.“

Respondent 4: „Šéfové byli v pohodě, normálně jsme si tykali. Byla tam otevřená atmosféra a jednalo se jako rovný s rovným. V tom nebyl žádný problém. Jediné co, tak jsem jednomu ne všechno věřil. Protože říkal něco, co se pak nenaplnilo. Strašně dobře a hezky uměl něco říct a ve skutečnosti byla ta pravda jiná. Například když jsem tam nastoupil, tak zhruba po 2 měsících manažer 1 říkal, že se pojedou do Ameriky, protože tam máme nějakou zakázku. Tak že tam pojedou tak 3-4 lidi pracovat. Říkal mi to tak, že už je to jako hotová věc a v podstatě se nic takového nenaplnilo, nic takového nebylo. Nevím, jestli ta zakázka padla, nebo co se stalo. Tohle je jeden z příkladů, který se stával velmi často. Říkal vždy něco jako že už je to hotové a pak to najednou kvůli něčemu spadlo. Bral jsem to tak, že ten vedoucí přikrášloval to, co vidí, aby to vypadalo líp. S jedním kolegou jsem už od začátku neměl dobré vztahy, protože se s ním dost těžko vycházelo a člověk si s ním neměl absolutně co říct. Vůbec jsem si s ním nerozuměl,

neustále řešil samé banální věci. Byl takový jiný a problémový. S takovým člověkem se těžko navazují vztahy. Potom tam byl ještě jeden kolega, který tam byl v té době asi už 5 měsíců, a ten byl v pohodě, jenže ten se pak rozhodl, že půjde dělat něco jiného. Ten byl ale takový víc lidský a dalo se s ním mluvit, měli jsme podobné zájmy. Takže celkově byly vztahy dobré, až teda na to, že s jedním jsem si neměl co říct, protože byl jiný, ne zrovna přátelský typ. Byl tam ještě kolega, se kterým jsem se ze začátku moc nebavil. Jakože věděl jsem, že tu je, a on věděl, že jsem tu já, ale víc jsme se začali bavit až časem. Teambuilding byl jeden jediný, kdy jsme byli v JumpParku.“

Oblast: Kultura

Jak byste popsal prostředí společnosti?

Respondent 1: „V průběhu té celé doby se spoustu věcí nestíhalo, protože jsme si s sebou táhli dluh některých projektů, které prostě byly udělané tak, že se ani stihnout nedaly. K nějakému rozvolnění situace tuším došlo až nějak minulý rok. Byl tam určitě stres, ale myslím si, že už byl docela minoritní. Největší stres byl v době, kdy jsme vlastně měli tu svoji první zakázku, která byla absolutně podhodnocená. U té zrovna vím, že manažer 2 na ní hodně strádal, co se týče stresu. Já tedy taky, ale dělal jsem na ní relativně krátce. Pak jsem se musel jít věnovat mému maturování a podobným věcem. Co se týče zadávání práce, Android jsme do určité míry přestali dělat s tou první zakázkou a v ten moment jsme se začali všichni učit iOS, což byl taky ten důvod, proč docházelo k těm skluzům. Adoptovali jsme relativně novou technologii, takže to bylo docela problematické, ale v tom momentě se z nás všech stali iOS vývojáři. A k Androidu se ta společnost vrátila tak dva roky zpátky, protože na to byla poptávka.“

Respondent 2: „Atmosféra byla uvolněná, tykali jsme si a měli kamarádské vztahy, ale jedna věc je být kamarád, ale pak taky pro toho člověka pracovat. Ten se pak tváří, že když musí někomu pomoci, tak ho to docela otravuje. Jejich osočování někdy taky nebylo ok. Ze začátku tam byla ta práce v pohodě, ale určitě bych měl výhradu na to, jak se chovají k těm lidem, když něco neví. Respektive jsme tam byli dva junior developeři a ten senior developer říkal lidem třeba že jsou lamy, i když to možná nemyslel vážně. Chtěl nás nějak motivovat, abychom se lépe učili. Jedna věc je to používat občas a druhá to tomu člověku říkat pomalu dennodenně. Takže někdy to prostředí nebylo úplně ideální. Co mi ale chybělo v coding skills, tak jsem měl na social skills. Jsem člověk, který se umí

domluvit, přivést do společnosti dobrou atmosféru, takže to bylo něco, co společnosti XY předtím chybělo. Respektive oni měli tu svou programátorskou atmosféru a já jsem to tam možná trošku změnil. Nechali si mě tam hlavně pro to, jaká jsem byl osoba a že si se mnou rozuměli, než že bych byl dobrý programátor. Co se týče práce, tak to bylo podle období. Někdy nebylo co dělat, respektive možná bylo, ale my jsme na to neměli dostatečnou úroveň, tak jsme dělali nějaké vedlejší projekty.“

Respondent 3: „Prostředí společnosti představoval jeden malej kancl. Práce bylo spíš málo, takže jsem nemusel úplně dělat přesčasy. Byly tam často období, kdy jsem neměl v podstatě co dělat, což znamenalo, že mi třeba manažer 2 musel vymyslet, co budu dělat. Do toho se mu ale moc nechtělo. Projekty byly rozdělovány podle toho, kdo zrovna měl co dělat. Věděli, že já jsem schopný ten projekt vést sám, ostatní kluci, kteří s tím potřebovali pomoci, tak na to nemohli být sami, tak to zohledňovali.“

Respondent 4: „Většina dní byla docela neutrálních, kdy jsem přišel do práce, odešel jsem z práce a nestalo se nic zlého, nebo co bych si nějak pamatoval. Že bychom tam měli nějak moc práce, že by se to nestíhalo a museli bychom makat až do deseti do večera, jak tomu bylo například u minulého zaměstnavatele, tak v tom problém nebyl. Celkově to prostředí, jako jednou za čas tam někdo řekl vtip, tak jsme se tomu zasmáli. Nebylo to ale nic spešl. Manažer 2 se jednou za čas pohádal se svým bratrem nebo s manažerem 1 a to bylo asi tak všechno. Prostředí bylo takový nic moc.“

Oblast: Odměňování, uznání

Byl jste spokojen s výší finanční odměny?

Respondent 1: „Jakože z větší části jo. S čím jsem spokojený nebyl bylo to, že tím, jak jsem tam byl trošku hlouběji ve společnosti, tak jsem věděl trochu víc, než by věděl řadový zaměstnanec. A v jednu chvíli se mluvilo o tom, že budou zakázky a zvednou se nám platy. Byli jsme nějak domluveni na konkrétních číslech, ale nevyšlo to úplně tak jak mělo. Pak jsem trochu nemohl přenést přes srdce, že i když jsem viděl, že ty peníze tečou, tak na ty platy nedochází. Z toho jsem nebyl úplně nadšený. Uvědomuji si ale, z jakých důvodů to bylo. Mzda se jinak měla skládat podle jednotlivých projektů, jestli jde o projekty pro klienty ze Spojených států, nebo klienty z Evropy.“

Respondent 2: „Ze začátku jsem si byl vědom, že si nezasloužím hodně peněz, ale je pravda, že mi každý říkal, že programátoři vždy vydělávají víc než to, co mám já. Takže když to shrnu, ne, nebyl jsem spokojený.“

Respondent 3: „Ne. Z počátku jsem přistoupil k tomu, že mi na začátku dají o něco míň, než se zaučím, a myslel jsem si, že mi přidají. Neřekli jsme si nějaký konkrétní datum, jak dlouho to bude, ale myslel jsem si, že to bude trvat kratší dobu, než mi přidají. Obzvlášť když jsem hned po dvou týdnech dostal ten projekt. Pak byl zase problém, že už mi nechtěli přidat ani potom. Zjistil jsem, kolik mají ostatní, a v tu chvíli jsem si nechtěl říkat o víc, protože tam všichni dělali za strašně málo.“

Respondent 4: „Ze začátku jsem to nějak neřešil. Přišly mi peníze na účet a bylo to dost na to, abych přežil, ale nic jsem si z toho nemohl odložit. Tak jsem to ale bral, že je to v pohodě. Časem, když jsem zjistil, jaké platy jsou v jiných firmách v Brně a v tomto prostředí v porovnání s námi, tak jsem to začal brát negativně. Víckrát jsem si musel požádat o zvýšení platu, nikdy za mnou nedošel manažer 1 s tím, že by mi zvýšili plat sami. Bylo to takové, že pokud si člověk neřekl, tak ho nezvýšili. První měsíc, když bylo takové ořukávání a rozhodovalo se, jestli spolu tedy budeme spolupracovat, tak jsem začínal na 100 Kč/h. Potom mi to zvedli na 125 Kč/h. A když jsem se pak naučil pracovat s jejich architekturou a měl jsem pocit, že něco té firmě přináším, tak jsem si zažádal o víc. Řekl jsem si o 200 Kč/h, ale manažer 1 mi řekl důvody, proč ne. Šlo o to, že jsem nebyl samostatný a podobně. On od toho očekával něco jiného. Když jsem to porovnal s jinými firmami, tak bych tam měl těch 200 Kč/h úplně v pohodě. Začal jsem se cítit blbě, že si říkám o peníze, a oni mi řekli, že si to nezasloužím, že jim moje práce nedává ještě takovou hodnotu. Tehdy jsem začal přemýšlet, jestli to vůbec má smysl. Přidali mi na 150 Kč/h a pokud se nepletu, tak jsem končil na 190 Kč/h. Bylo to z toho důvodu, že zhruba půl roku před tím, než jsem odešel, tak se začalo firmě dařit a měli vyhlídku toho, že bude víc peněz a že budou mít dobré zakázky. V té době byly docela napjaté vztahy. Tak došel manažer 1 a řekl, že se všem zvednou o 20 nebo 30 procent platy. Takže se tehdy zvýšily, všichni byli spokojeni a zase tam zaznělo, že budou takové a takové projekty. Po půl roce nebyl ani jeden z těch projektů. A tehdy už jsem odcházel. Spíš jsem tedy spokojený nebyl. Ve společnosti XY měli požadavky strašně vysoko a odměna byla strašně nízká. Pokud by chtěli lidi, kteří by byli na jejich úrovni, museli by zaplatit několikanásobek toho, co jsou schopni poskytnout. Co jsem viděl nabídku práce, kterou

v současnosti uvádí na StartupJobs, tak tam jsou ty podmínky určitě lepší a je to něco, co mě dost zarazilo, když jsem to viděl. Protože například ve společnosti pracoval jeden kolega, který byl šikovný, a hlavně to byl člověk, kterého chcete mít v týmu. Tehdy si zažádal ještě o nižší požadavky, než které teď prezentují na StartupJobs, a oni mu to nebyli schopni poskytnout. A teď, když už tam není, tak vystaví nabídku na takového člověka. A člověku, který tam byl rok a půl a který už byl zaběhnutý a spolehlivý, to nedali. Přišlo mi to absurdní.“

Jaké benefity, které Váš zaměstnavatel poskytoval, jste využíval? Uvítal byste nějaké jiné?

Respondent 1: „Zrovna na tyto aspekty práce nehledím. Můžu Vám říct, že v průběhu byly na pracovišti tatranky, s čímž jsem byl spokojený. Ale jinak bych byl radši, kdybych měl víc peněz. Byla tam možnost mít obnovovaný hardware, na kterém jsme pracovali, což bylo pro nás tehdy hodně dobré. V počítačích jsme měli nějakou rozumnou grafickou kartu, takže jsme mohli i hrát. Bylo tam určitě dobré to, že pracovní doba nebyla úplně fixní, takže jsem si to mohl nastavit podle školy.“

Respondent 2: „Když jsme tam nastoupili, tak tam ze začátku žádné benefity nebyly. Potom teda nadřizení začali objednávat něco z Rohlíku, takže bylo nějaké jídlo na pracovišti jako párky v rohlíku, rýže, energetáky a sladkosti. To začali dělat ale zhruba půl roku před tím, než jsem odešel. Snažili se také, abychom měli výkonný počítač a vývoj byl pro nás pohodlný, ale nevím, jestli to je jako benefit. A bral bych multisport kartu, to jsem ale chlapům říkal, když jsem chtěl odejít a oni se mě zeptali na nějaké podmínky, abych tam zůstal. Zkoušel jsem navrhnout pak třináctý plat, ale to mi narovinu řekli, že ne. Multisport kartu chtěli nějak pořešit, ale nevím, jak to nakonec dopadlo a jestli to tam mají.“

Respondent 3: „No přemýšlím, co zaměstnavatel poskytoval. Jakože občas jsme dostali nějakou tatranku a měli jsme kafe. Jinak si asi nic nevybavuji. Když jsem později dělal na projektech sám, tak jsem mohl mít home office. Každý den jsem ale chodil do kanclu s tím, že jsem tam nebyl 8 hodin a zbytek práce jsem dělal doma. Asi nevím, co z benefitů by mě úplně potěšilo. Nejvíce by mě potěšilo to, kdybych dostával normální peníze.“

Respondent 4: „Využíval jsem akorát pracovní pomůcky, které společnost poskytla. Po čase manažer 1 zavedl občerstvení na pracovišti. Jednalo se o zeleninu, která se

objednávala hlavně kvůli mně, šunky, slaniny, klobásy a nějaké pečivo, což se objednávalo jednou za týden. Co chci ale zmínit, tak je dobrý stroj na kafe a dobrá káva. To bylo něco, co zařídili taky kvůli mně. Pro ostatní se pořídil přístroj na párek v rohlíku. To bylo v té době asi vše. Po čase nám koupili lepší počítače, abychom pracovali rychleji. Ale nebylo to moje, byl to pořád počítač pouze na práci. Nic jiného jako benefit nebylo. Žádná multisport karta nebo něco podobného. Co se týče benefitů, uvítal bych až už by to byla multisport karta, nějaké poukazy na masáže nebo do posilovny, pracovní telefon bych určitě uvítal, abych si sám nemusel kupovat iPhone, protože to je podle mě takový základ ve firmách, když se vyvíjí pro iOS. Možná bych uvítal i notebook. V práci jsme měli stolní počítače, nebylo to ale tak, že bych ho měl i na své osobní věci, nebo že bych si jej mohl brát domů. Hlavně co by se hodilo, tak byly teambuildingy jednou za čas. V tom byl ale problém, že jsme měli rozdílné názory na aktivity. Nestalo se, že bychom například všichni chtěli jet na víkend na vodu, nebo že bychom chtěli jet na hory. Neměli jsme společné zájmy. Společnost XY byla striktně proti tomu, aby se pracovalo z domu, protože jsme podle nich nebyli samostatní a dost zkušení. Jednou jsem měl ale výjimku, kdy jsem pracoval zhruba týden na dálku ze zahraničí. To bych také uvítal, kdyby ta možnost tehdy byla. Člověk tím ušetří mnoho času a je to také víc pohodlné. Bylo by to vhodné střídat. Část práce z domu, část v kanceláři. Společnost, ve které v současnosti pracuji, mi na mou práci z domu po 3 měsících řekla, že nám to na dálku funguje super a že nemusím vůbec chodit do kanceláře. Řekli, že jsem samostatný a byl jsem schopný za 3 měsíce zhotovit jeden celý projekt, se kterým byli všichni spokojeni.“

Bylo odměňování pracovníků podle Vás ve společnosti spravedlivé?

Respondent 1: „Spravedlivé bylo, protože vím, kolik si měsíčně vyplácí manažer 1 a manažer 2. Není to tak, že by si management vyplácel nějaké horentní sumy. V tomto ohledu to spravedlivé bylo, přiměřené nebylo. Ale nejsem schopný říct proč, nebo kolik by to tak mohlo být.“

Respondent 2: „Nevím, kolik peněz měli ostatní, kromě těch, co už taky odešli. Dokonce jeden z manažerů uznal, že to, co vyděláváme, je málo oproti tomu, co bychom vydělávali jinde. Takže ne.“

Respondent 3: „No myslím si, že úplně ne. Ono to je těžký. Nebylo to spravedlivý v tom ohledu, že kdyby šli kluci jinam, tak mají třeba dvakrát tolik. Já jsem tam možná měl asi

nejvíc ze všech, tedy kromě manažera 1 a manažera 2. Už tak mi ale potom bylo blbý, že ostatní mají o tolik míň než já, když jsem věděl, že mám v podstatě nejvíc, a stejně je to málo oproti tomu, kolik bych mohl mít jinde.“

Respondent 4: *„Relativně k vědomostem a zaměstnancům ano. Vzhledem k trhu ne.“*

Poskytli Vám ve společnosti dostatek příležitostí ke vzdělávání a rozvoji?

Respondent 1: *„Podle mě máte trošku zkreslenou představu o tom, jak to v IT funguje. Tam je to trošku složitější v tom, že se ty technologie neustále mění a vyvíjí. Dejme tomu, že se člověk vypracuje na nějakého rozumného vývojáře, kdy začne chápat ten jazyk a jak jednotlivé platformy fungují. V momentě, kdy už je na této úrovni, tak se stejně pořád musí dívat na to, co a jak se vyvíjí, bez toho dál nemůže jít. To se člověk za běhu vždycky doučí. Když jde o přechod na jinou platformu, tak už existuje odrazový můstek k tomu, aby se člověk doučil zbytek, protože to není zase až tak rozdílné. Takže se to doučí sám. Myslím si, že nebyl žádný problém se tyto věci učit v pracovní době a zkoušet nové věci. Primární byla ale práce na projektech. Člověk se sám zajímá a ví, že existují nějaké věci, které by stálo za to vyzkoušet, že by mohly s něčím pomoci. Nebyl problém se domluvit, že když nasadíme tohle, tak nám to pomůže například sledovat, kdy to uživateli spadlo. To, na čem jsme stavěli aplikace, tak jsme publikovali jako open source. Do dneška tam je spousta knihoven, které jsme vyvíjeli a pořád vyvíjíme. Na tom jsme se vždy domluvili, jakým směrem to půjde. Pak jsme to sborově vymysleli a tím jsme se neustále zdokonalovali ve vývoji. Tady to nefunguje úplně tak, že by nějaká společnost udělala kurzy na to, jak se něco naučit. U nás to bylo průběžně tak, že když se někdo něco naučil, tak se to buď okamžitě zařadilo do hlavní vývojové větve a museli jsme to používat, nebo se to nevyužilo.“*

Respondent 2: *„Co se týče naučení kvality kódu, to musím uznat, že jsou na vysoké úrovni. Dají si záležet na tom, aby to člověk dělal správně. V programování se vytváří takové „půl request“, že se odešlou kódy jiným programátorům, aby to zkontrolovali a řekli, co je špatně. Potom jsme to mohli opravit a oni nám také řekli, jak to udělat správně. To ale jakou formou to učí... Vysmívali se lidem, jaký blbosti napsali apod.“*

Respondent 3: *„Nastupoval jsem jako iOS vývojář, a to jsem dělal po celou dobu. Vzdělávání bylo spíš jen na mně. Vyloženě mi neřekli, že bych se měl něco učit.“*

Nevybavuji si jedinou věc, kterou by mi poskytli navíc. Poskytli prostě jen věci, bez kterých bych nemohl pracovat.“

Respondent 4: *„To ano. Tím si právě obhajovali to, proč máme nižší mzdy. Protože nás ještě hodně učili a spoustu času jsme trávili vzděláváním. Říkali nám, že jim to klient nemůže zaplatit, protože máme menší zkušenosti. Z toho důvodu nám platili méně. Například klientovi naučtovali jednu hodinu a my jsme to dělali pět hodin. Vzdělávání bylo tedy v rámci toho oboru, konkrétně nějaké jejich specifické věci a jak je dělají. Něco bylo všeobecně uplatnitelné, ale ve spoustě případů se jednalo o nějakou specifickou činnost, která se uplatňuje pouze ve společnosti XY. A to jsme se museli dost učit a zainvestovat do toho ten svůj čas. Dali nám materiály na naučení, podle kterých jsme to uplatnili a následně nám práci zkontrolovali. Co jsme udělali špatně, tak za to nám „vynadali“ a prošli to s námi. Takže bych to přirovnal ke škole. S tím, že tedy zkontrolovali mou práci, ten výsledek a buď mi na to řekli, že je to celé špatně a abych to udělal celé znovu, nebo mi řekli, jaké části byly špatně a ať to opravím. S tím, že ta oprava byla třeba na 4 hodiny. Taky mi řekli, jak to mám opravit.“*

Oblast: Jistota

Pocíval jste někdy strach, že o svou práci přijdete?

Respondent 1: *„Ne.“*

Respondent 2: *„Hlavně na začátku, protože jsem neuměl programovat. Potom nebylo dost projektů, tak jsme nevěděli, co bude. Ale já jsem to měl jako brigádu, takže jsem to tak i bral.“*

Respondent 3: *„Ne.“*

Respondent 4: *„Ne. Nikdy to nebylo tak, že jsem něco pokazil a pak se bál, že mě za to vyhodí.“*

Oblast: Komunikace

Zajímali se Vaši nadřízení o Váš názor?

Respondent 1: *„Jo. My jsme dlouhodobě mívali meetingy jeden na jednoho, kde se probralo to, jak se podřízený má, jaký je stav těch projektů třeba na měsíc dopředu a co*

je a není potřeba dělat, případně i za kolik peněz to bude. Takto nějak ta zpětná vazba k zaměstnavateli fungovala.“

Respondent 2: „Ptali se nás, jestli mají něco koupit, nebo se probrala otázka přesunutí prostorů. U projektů bylo ale všechno dané, takže tam člověk nemohl mít vlastní názor. Respektive mohl mít, ale ten je nezajímá.“

Respondent 3: „Docela málo. To mě docela naštválo na konci, když jsem odcházel. Nikdo ani pořádně nechtěl vědět, proč odcházím. Nikdo se mnou nic neřešil a nikoho nezajímalo, co si o tom myslím, což mě mrzelo.“

Respondent 4: „Tím, že ze začátku byli taková rodinná firma, tak tam asi až tak nepotřebovali tu komunikaci. Časem ale začali s námi komunikovat a informovali nás o tom, co se za poslední měsíc stalo. Ptali se nás na to, co se nám líbilo a co nelíbilo, co by měli zlepšit a co změnit. Ta komunikace byla s manažerem 1, meetingy jeden na jednoho. Nedokážu ale ohodnotit, jak brali můj názor. V něčem to mělo smysl, u něčeho si poslechli názor, ale nic s tím neudělali, protože si stáli za tím, že to, co dělají oni, je správně. I když jsme jim 3 pracovníci řekli, že to správně není, tak si za tím stáli a dělali to podle sebe. Je to jejich společnost, takže to samozřejmě dělali podle sebe. Pak ale odešlo víc lidí kvůli podobným problémům. Takže bych neřekl, že by brali názor člověka za něco směrodatného, nebo že by se z toho chtěli ponaučit.“

Dostával jste dostatek informací, které byly nutné pro výkon práce?

Respondent 1: „Vždy bylo jasné zadání a tím, jak jsme byli v pozdější fázi v kanceláři, tak se nejasnosti řešily průběžně. Měli jsme nějaké zadání v podobě designu, jak má ta aplikace vypadat a fungovat a tím jsme se řídili.“

Respondent 2: „To asi ano.“

Respondent 3: „Projekty jsme dělali tak, že zadání bylo od někoho a když v něm byl problém, tak jsme to museli vyřešit společně. Až co jsem odešel, tak začali nějaké věci brát vážněji a zavedli společné meetingy a meetingy jeden na jednoho. Předtím to nebylo. Já jsem tam navíc pak měl dost jiný postavení než asi ostatní ve firmě. Buď tam byl manažer 2 a jeho bratr, nebo třeba kluci, kteří byli víc juniorní než já a potřebovali hodně pomoci a já jsem tam byl takovej dost nezávislej oproti nim. Takže si mě nikdo až tak moc

nevšímal. Kdybych těch dostatek informací ale neměl, tak bych snad nemohl udělat svou práci. A svoji práci jsem vždy udělal. Tak to berte asi jako ano.“

Respondent 4: *„To ano. Návody, postupy i pomoc, to vše tam bylo.“*

Dostával jste zpětnou vazbu k Vaší práci?

Respondent 1: *„V rámci těch meetingů jeden na jednoho. Zohledňovalo se to i v odměňování, i když zhruba v jednom období, ve kterém ta firma už není, tak se sice řeklo, že teď ty peníze nebudou, ale zkusí to vynahradiť třeba za měsíc, a to se nakonec vždycky povedlo.“*

Respondent 2: *„Dostával, ale ne nejlepší formou. Na tom by měli zapracovat.“*

Respondent 3: *„Celkem málo. Co mě vlastně zklamalo ke konci je to, že mi kluci ani nedělali pořádně code review. Nekontrolovali mou práci. Bylo pro mě důležité, když jsem tam pracoval, aby to po mě někdo prošel a řekl mi, co jsem udělal někde blbě a tak. Ke konci to bylo tak, že jsem něco dělal a bylo jim celkem jedno jak to dělám. Neměl jsem už moc kam růst, protože se mi už nikdo v tomto ohledu nevěnoval. Nikoho nezajímala kvalita toho kódu.“*

Respondent 4: *„Dostával. U té zpětné vazby záleželo ale na tom, kdo ji dělal. Většinou když ji dělal pracovník C, tak to bylo o tom, že člověka akorát našťval, takže jsem tu zpětnou vazbu raději ani nechtěl vědět. Byl to takový složitý člověk, se kterým se špatně komunikovalo. Někdy dával zpětnou vazbu velmi povýšeně a tato forma byla opravdu dost nepříjemná, někdy i zahanbující. Tak jsem se ho kolikrát raději ani neptal. Což mě přivádělo k tomu, že jsem si říkal, proč bych měl být v takovém prostředí, kde je taková zpětná vazba a takový člověk. Tím, že byl nepříjemný a nedalo se s ním komunikovat, tak vznikalo spoustu konfliktů. Až když jsem odcházal ze společnosti, tak jsem se dozvěděl, že pracovník C se chová a komunikuje s lidmi takovým způsobem, protože má nějaký syndrom, možná lehčí formu autismu nebo něco podobného. Co se týče zpětné vazby od někoho jiného, manažer 2 často dělal na nějakém svém projektu, tak jsme ho nemohli tolik vyrušovat. Primárně jsme se měli ptát pracovníka C, protože měl lepší přehled, měl podat relevantnější informace a také pracoval na daných projektech s námi. Nedokázal dávat ale relevantní zpětnou vazbu, která by mě někam posunula.“*

Oblast: Společnost a práce obecně

Co se Vám nejvíce a nejméně líbilo na pracování ve společnosti XY?

Respondent 1: „*Tak určitě se mi líbil ten kolektiv, který tam byl na začátku a uprostřed. S koncovým jsem už takové dobré vztahy neměl. Dále se mi líbilo stavění raket a volnočasové vyžití, kdy jsme spolu třeba zašli do kina a tak. Co se týče toho, co se mi nelíbilo, tak že byl ještě pořád velký boom v Silicon Valley ohledně startupů, které dělaly spoustu aplikací, které nepřinášely žádnou přidanou hodnotu. Jednoduše se vyvíjí něco, co je k ničemu. Má to ale svou výhodu, že americké startupy jsou ochotné zaplatit „levným“ evropským vývojářům za jejich práci. V ten moment, kdy jsem si toto uvědomil, tak jsem věděl, že to už dál dělat nechci. Najednou jsem totiž trávil měsíce a roky svého života prací na něčem, co nikdy k ničemu člověku nebude. V těch projektech, které jsme dělali, byly výjimky, například aplikace pro vzdělávání amerických lékařů, které byly opravdu super. Tam mi bylo jasné, že to k něčemu je. Pak bylo ale spousta aplikací, které se snažily imitovat jiné a představovaly věci, nad kterými jsem nechtěl trávit zbytek svého mládí, které už jsem tak strávil vývojem aplikací. Další se mi nelíbil přístup k duševnímu zdraví, co se týče přiměřené pracovní doby. Nebyl problém, abychom tam byli od rána do večera, já jsem to tehdy bral v pohodě. V momentě, kdy jsem tam ale takto viděl 2-3 roky v kuse manažera 2, který tam byl od rána do večera a nedělal nic jiného, tak to mi tehdy začalo vadit. Myslím si, že kdyby si chvíli odpočinuli, tak je ta práce zase o něčem jiném. To samé se nějakým způsobem transponovalo na manažera 1, který tam s námi byl dlouhodobě. Pak šlo ještě o nedodržené domluvy ohledně platového ohodnocení, ale ty jsou mi zpětně asi jedno.“*

Respondent 2: „*Co se mi nejmíň líbilo, byla jednoznačně zpětná vazba k práci. Možná také podhodnocování zaměstnanců jak finančně a někdy i co se týče jejich programátorských schopností. A nejmíc se mi líbilo docela přátelské prostředí a jejich zájem o to, abychom se cítili pohodlně ve společnosti. Například když nám něco chybělo, tak se to snažili zajistit. To se týkalo židlí, aby se nám pohodlně sedělo, potom se nějak přestavovala kancelář, aby nám nesvítilo do monitorů slunce. Takže se snažili vytvořit takové podmínky, aby se nám dobře pracovalo.“*

Respondent 3: „*Nejmíc se mi líbilo to, že to dělali trošku jinak než ostatní. Tím myslím to, že používali nějaké vlastní knihovny, které byly open source. V tom to byl dost jiný přístup.*

Právě co se mi ale pak nelíbilo je možná i ta stejná odpověď, protože to brali hrozně vážně a některé věci řešili zbytečně moc. Ke konci už nebyla ta práce tolik kreativní. Hlavně manažer 2 měl nějakou představu, jak ta věc bude udělaná, a když to nebylo podle něj, tak s tím měl problém. Člověk už tolik nemusel přemýšlet nad tím, co dělá. To, co mě na začátku nejvíc lákalo, se na konci stalo tím, co mě nejvíc odrazovalo.“

Respondent 4: *„Asi nejvíc, co se mi líbilo, když to vezmu z nějakého širšího pohledu, tak se jednalo o volnou pracovní dobu. Přišel jsem a odešel jsem podle toho, jak jsem chtěl. Šlo o to, abych tam měl ale nějaký určitý počet hodin. Taky se mi líbilo, že jsme měli jednou za týden to společné jídlo. V rámci možností to bylo asi od firmy dost, když to porovnáám ale s benefity, které mám teď, tak to bylo málo. V současné společnosti tam máme třeba stále plnou ledničku, stále máme plnou misku s ovocem, bagety, tortilly, pivo, které si můžeme dát po práci, stolní fotbal, playstation, VR apod. Co se týče ale toho, co společnost XY mohla poskytnout, tak to bylo fajn. Problém byl pak v tom, jak jsme spolu vycházeli, respektive nevycházeli, a že tam byly konflikty a moc jsme si nerozuměli. Nerozuměli jsme si hlavně osobnostně. Nelíbila se mi ta atmosféra. Nevýhodou byla ještě nízká mzda. Peněz nabízeli míň, než jsem mohl mít jinde a nevypadalo to, že by s tím chtěli tehdy v blízké době něco udělat. Dále jejich vlastní architektura používaná v práci, protože se jednalo o velmi specifické vědomosti, které jsou z velké části nevyužitelné v jiné práci u jiných zaměstnavatelů.“*

Jaké byly důvody odchodu?

Respondent 1: *„Jak jsem si to předtím řečené uvědomil, tak jsem dlouhodobě věděl, že to pro mě není ta správná cesta. Od mala totiž rád dělám i hardware a tím, že jsem studoval automatizaci, tak jsem chtěl jít někam do robotiky a dělat něco, co snad reálně k něčemu bude. Tam je větší šance, že bych dělal míň zbytečných projektů a zároveň pracoval na věcech, které mě fascinují a baví. V iOS aplikacích se totiž seká pořád to stejné, zatímco v jiných odvětvích je to si myslím trošku jinak. Přešel jsem tedy od něčeho, kde byl jen software k něčemu, kde je oboje a kde mě to baví.“*

Respondent 2: *„Řekl jsem jim, že bych chtěl vyšší plat. V podstatě jsem řekl to, co mi bylo nabídnuto jinde a na to mi řekli, že bych měl nejvyšší plat v celé firmě. Tak jsem jim odpověděl, že tohle nabízejí tam za juniorský plat. Nějak jsem neviděl budoucnost v tom, že bych měl pak se senior programátory plat jako nějaký junior v korporátu. Vzhledem*

k tomu, že jsem chtěl řešit osobní věci jako bydlení a podobně, tak jsem byl nucený odejít. Byl jsem placený od hodiny a ze začátku to bylo tak, že čas, který jsme strávili v kanceláři, tak byl zaplacený. Ke konci to bylo už takové, že byla placená reálně jen práce. Bylo to jedno z vícero věcí, co mě donutilo odejít. Sice byli super, ale ten jejich přístup, zpětná vazba a že tam vznikaly hádky kvůli klimatizaci, nebo nás nutili přejít na jinou platformu a vyvíjet něco, co jsem nechtěl dělat. Tím, že ale nebylo dost práce, tak jsem to musel dělat. Hlavně ta zpětná vazba byl důvod, proč jsem vůbec začal posílat žádosti o práci. Nějak jsem nečekal, že mě někde vezmou s tím, jakou jsem tu dostával zpětnou vazbu. Člověk pak měl tendenci si říkat, že nic neumí. Nakonec jsem zjistil, že přece jen něco umím a vzali mě do té firmy, kde teď jsem.“

Respondent 3: „Viděl jsem, že ve společnosti XY to už nikam nevede. Začal jsem mít pocit, že ty věci dělají špatně. Tím myslím z pohledu vývoje, kdy trvali na některých věcech, které byly podle mě úplně scestný. Měl jsem na vývoj jiný pohled. Bylo to vidět na tom, že měli problém sehnat zakázky i ve chvíli, kdy tady lidi hledali někoho, kdo jim udělá iOS aplikaci. Další věc je ta, že to dělali hrozně levně. Mrzelo mě, že se o tom se mnou nikdo nebavil a nechtěli ode mě slyšet názor. Dospěl jsem do stavu, kdy potřebuji jít dělat něco normálního, kde by to dávalo víc smysl a zároveň kde by mě víc ocenili. Tím nemyslím ale jen peníze.“

Respondent 4: „Řekl bych že to samé, co jsem řekl v minulé otázce. Všechny ty problémy, co tam byly. Bylo to ale o tom, že jsme si čistě nesedli v týmu. Tím, že do nás investovali a do učení na začátku, tak jsem to viděl jako něco, za co jsem jim vděčný a nechtěl jsem jen tak odejít. Museli mi dát opravdu vážné důvody k tomu, abych odešel, protože jsem se cítil být jim zavázaný.“

Než jste odešel, zajímali se Vaši manažeři na důvod odchodu? Pokud ano, došlo k diskusi na toto téma?

Respondent 1: „Manažer 2 o tom dlouhodobě věděl a myslím si, že manažer 1 taky. Nějaké pokusy o rozmluvení byly, ale tím, že jsme kamarádi tak věděli, že chci opravdu jít dělat něco jiného a brali to tak, že kdyby náhodou, tak se k nim vrátím. Byli by raději, kdybych tam zůstal, protože potřebovali zkušenější vývojáře, aby vedli ty mladší kluky. Myslím si ale, že jsme si to nějak vyříkali a vše proběhlo velmi hladce.“

Respondent 2: „*Ano, oni mě chtěli ve společnosti udržet. Řekl jsem jim ty podmínky, co mi nabídli tam kde teď jsem a že bych to chtěl u nich. Na hodně věci řekli ne, u něčeho že možná ano. Tak jsem tedy řekl že ne.*“

Respondent 3: „*Dost málo. O něčem jsem se bavil s manažerem 1. Když jsem mu řekl, že odcházím, tak mi odpověděl, že to tak nějak čekal. Pak se mě zeptal, kolik peněz mi nabídli v té jiné firmě, tak jsem odpověděl a on že to mi nikdy nemůžou dát. To bylo asi tak celý, neproběhl tam nějaký rozhovor, proč jsem vlastně chtěl odejít. Ve výsledku si to vzal tak, že je to jenom o těch penězích, přitom to jenom o penězích určitě nebylo. Aby mi ale změnil názor, tak by se muselo změnit hodně věcí.*“

Respondent 4: „*Debata tam byla zhruba na třičtvrtě hodiny s manažerem 1. V momentě, kdy jsem řekl, že odcházím, tak se zajímal o to proč. Vysvětlil jsem mu, že stále něco říkal, ale nic se nezměnilo. Nebyla tam žádná vyhlídka do budoucnosti. Že mi jinde poskytl mnohem víc peněz a je tam také větší možnost růstu. On se mě snažil tedy přemluvit s tím, že mi peníze o něco zvýší. Mám dojem, že se zeptal i na to, jestli bych zůstal, kdyby mi dali to stejný. Tak jsem odpověděl že ne, protože to bylo hodně i o tom, jak jsme spolu vycházeli, a to prostředí tam bylo zlé. Hlavně proto jsem chtěl odejít. Došlo pak ještě k výměně názorů. Ptal se mě na to, co má zlepšit, aby se to nestalo v budoucnosti. Jestli si z toho ale něco vzal, to nevím. Řekl jsem v podstatě to, co tady předtím. Že se špatně vycházelo s pracovníkem C a pokud chtějí, aby tam lidé byli, tak to musí začít nějakým způsobem řešit. Nevidím důvod, proč bych měl tolerovat člověka, se kterým se takto zle vychází jen proto, že je příbuzný s vedením firmy. Chápu, že jeho příbuzný má firmu, tak tam pracuje, ale to, že ničí tým a ty lidi a vzniká nechuť chodit do práce... Štvalo nás to všechny. S kolegy jsem se shodl na tom, že pracovník C není člověk do týmu a není to člověk, se kterým chcete pracovat. A pokud by chtěl někdo firmu, kde má vícero lidí pracovat v týmu, tak tam pracovník C nemůže být. Možná by bylo fajn, kdyby pracoval na svých projektech, kdy by nemusel komunikovat s ostatními a do něčeho se zapojovat. Myslím jinak, že manažer 1 byl dobrý člověk a dalo se s ním vycházet, byl strašně lidský. Jediná věc, se kterou jsem nebyl spokojený, tak že jsem mu po určité době přestal věřit, protože říkal něco, u čeho byla pravda třeba jen čtvrtina. Nebo čtvrtina věcí byla relevantních. Takže se těžko rozlišovalo mezi tím, co brát vážně a co ne. Respektive čemu mám věřit. Manažer 2 měl někdy takové své dny, kdy třeba pracoval do 3 do rána, takže se s ním pak další den nedalo mluvit, protože byl nevyspaný a podrážděný. Když jsem byl*

rozhodnutý že odejdu, tak jsem po pár kolech rozhovorů zašel za manažerem 1 s tím, že odcházím, a pověděl jsem jim také to, že posledních pár měsíců jsem už nebyl na škole a pracoval jsem jak pro ně, tak ještě pro jednu firmu na poloviční úvazek. Byl z toho trochu nešťastný a když se to dozvěděl manažer 2, ten to bral i jako nějakou zradu.“

Příloha 4: Rozhovory se současnými pracovníky

Oblast: Získávání pracovníků

Jak dlouho ve společnosti pracujete a jak jste se dozvěděl o práci ve společnosti XY?

Respondent A: „Dva měsíce teďka. O práci jsem se dozvěděl od kamaráda, v podstatě od majitele firmy. Předtím jsem pracoval ve společnosti AB jako vedoucí, práce už mě v podstatě nenaplňovala. Pracoval jsem tam teda dva roky. Původně jsem tam šel jen na brigádu, ale postupně mě asi po měsíci povyšovali a povyšovali, tak nebyl důvod odcházet. Ale po určité době už mě to nudilo, nenaplňovalo, nikam jsem se neposouval. Tak jsem si takhle jednou stěžoval manažerovi 2 a v podstatě týden na to mi nabídli pozici toho projektového manažera/ HR manažera.“

Respondent B: „No, to bude zhruba sedm let. V podstatě dřív, než ta firma začala, protože jsme se potkali ještě před tím, než ji oficiálně založili. A to bylo přes známýho ve škole, který zná tyhle lidi, tak jsme se zkontaktovali, protože hledali někoho, jako jsem já. Seznámili jsme se asi v roce 2013 a oni pak založili tu společnost, ale to už jsme spolu spolupracovali delší dobu. Zkoušeli jsme si projekty bez toho, aniž by to byla pravá firma.“

Respondent C: „O společnosti XY jsem věděl delší dobu, protože byla firma založená bráchou, ale do konce roku 2016 jsem neměl ponětí, jaká práce se tam odvádí. Krátce po začátku studia na inženýrské fakultě, přibližně koncem roku 2016, mi od nich byl zapůjčen notebook, abych se podíval na programovací jazyk pro iOS a zároveň fungování iOS jako takového. Naučil jsem se samostatně základy a našel materiály pro seznámení s relevantními tématy. Bral jsem celou tuhle situaci velmi pozitivně, protože mi byla dána šance předvést, čeho jsem schopný, i když jsem měl skoro nulové zkušenosti. Během půl roku jsem se rozvíjel programátorsky jak díky škole, tak díky projektům v práci a v půlce roku 2017 jsem nastoupil plnohodnotně. Full-time v dobách prázdnin, part-time v dobách studia.“

Jakým způsobem probíhal pohovor?

Respondent A: „Klasický oficiální pohovor. To znamená, že jsme si domluvili termín, přišel jsem na firmu a kamarádi nekamarádi, dostával jsem prostě klasické otázky. Znalosti a dovednosti nezkoušeli, v podstatě jsme jako věděli, na čem jsme, že je to pro

mě něco nového, třeba konkrétně to projektové řízení. Ale já jsem se ptal, jestli to zvládnu, tak řekli, že v podstatě jsou schopni mě to naučit, že s tím počítají. Že jako nebudu stoprocentní na začátku. Pohovor se mnou dělal manažer 1 a manažer 2 osobně v kanceláři, pracovník B na callu. Co si pamatuju z otázek, tak důvod, proč odcházím z předchozího zaměstnání, vzdělání určitě tam padlo. Ale v podstatě ty otázky byly spíš zbytečný, protože se známe fakt od gymplu, takže docela často jsme ve styku. Takže tam zhruba mou historii vědí. Ten oficiální pohovor byl super. Tam jsme si v podstatě domluvili, co kdo od koho očekává. Aby to nebylo jen takové ‚hej, jsme kamarádi, pojd‘, ‚přijď, budeš jako něco dělat, budeme ti platit.‘ Pak najednou přijdete do zaměstnání a zjistíte, že to tak úplně nefunguje. A to už je pozdě si něco domlouvat.“

Respondent B: „V podstatě nijak. My jsme se tak nějak seznámili, popovídali si o tom, kdo co dělá a co ho baví. Nebyl to klasickéj formální pohovor. Bylo to spíš takový seznámení mezi přáteli jako pojd‘me zkusit něco dělat, jestli nám to půjde.“

Respondent C: „Pokud si správně vzpomínám, tak pohovor ani nebyl. Když jsem byl jednou na návštěvě, tak jen padla otázka, jestli bych ve společnosti XY chtěl pracovat a na to jsme si plácli.“

Z jakého důvodu jste se rozhodl pro společnost XY pracovat?

Respondent A: „V podstatě byli první, kdo mi něco nabídl. Nabízeli mi něco ještě jakoby před tím, než jsem podal výpověď. Takže ještě před výpovědní lhůtou jsme se domluvili, že tam nastoupím.“

Respondent B: „No ono to bylo jednoduchý tím, že já jsem v té době byl ještě na střední škole, tak bylo v podstatě jedno s kým spolupracujete. Pokud si ti lidi sedí, což my jsme neměli problém, ono to nebylo pro peníze, spíš pro zkušenosti. A to byl ten důležitěj přínos. Ten tam byl, a proto to dávalo smysl.“

Respondent C: „Nevím, jestli se dá říct, že jsem se rozhodl, protože jsem nehledal práci, ještě jsem se rozkoukával ve škole.“

Oblast: Adaptace

Jak probíhal první den/týden v práci?

Respondent A: „Samozřejmě zaučováním. Pořád zaučováním. Každý den je něco novýho. Takže takhle abych odpověděl, tak jsem dostal dostatek informací a co jsem

nevěděl, tak jsme to řešili ad hoc podle situace. Protože tam je tolik možných variant situací, že asi podat 100 % informací, jako co mě čeká a nemine, nejde. Já jsem ten typ člověka, co jakoby vidí problém, vidí třeba chybu v komunikaci nebo že mám nedostatek informací na to, abych byl schopný vykonávat svou práci zodpovědně, tak se prostě zeptám. A tam nikdy nebyl problém, že bych ty informace nedostal. Co se týče seznámení s lidmi ve společnosti, tak manažera 1 i manažera 2 jsem znal, pracovníka C jsem znal alespoň nějak od vidění. Jediného, koho jsem víceméně neznal, tak byl pracovník B. A to z toho důvodu, že je Pražák a je mimo pobočku. Seznámení bylo tedy akorát s pracovníkem B, protože se kluci stěhovali do nové kanceláře, tam na chvíli pracovník B přijel z Prahy. Předtím jsme měli call u toho pohovoru. Takže tam jsme si jako řekli čau, já jsem pracovník A, já pracovník B. V rámci pohovoru jsme si volali, takže jsem věděl, jak vypadá, co dělá a kdo vlastně je. A oficiálně face to face jsme se viděli asi dva měsíce potom.“

Respondent B: „Na to asi nejde odpovědět, protože první rok byl stylem, že tady máme nějaký projekt, kterej ani není placenej. Zkusili jsme si něco sestavit pro zábavu, abychom se to naučili. A vzhledem k tomu, že já jsem z okolí Prahy, tak to všechno probíhalo více méně na dálku. A potkali jsme se jen párkrát v té době osobně.“

Respondent C: „Svůj první projekt si asi budu pamatovat do konce života a nepřál bych to snad nikomu jinému. Myslím, že jsem byl první zelenáč, který byl nabraný do společnosti XY a ostrílení hráči ještě nebyli moc zvyklí na to aktivně zjišťovat stav slabších kolegů, jestli se nezasekli nebo neví, jak něco udělat. Měl jsem za úkol udělat update menší aplikace, takže byl jasný cíl co udělat, ale vzhledem k tomu, jak moc na začátku své programátorské kariéry jsem byl, nevěděl jsem si vůbec rady a ty chybové hlášky, které na mě hleděly, jsem zvládal tak akorát přečíst. Nechtěl jsem moc zatěžovat zkušenější programátory a marnit jejich čas něčím, co by mohlo být triviální, takže jsem u toho trávil zbytečně moc času a nemyslím, že jsem se z toho moc naučil. Co se týče seznamování, tak manažera 1 i manažera 2 jsem znal předem, se zbývajícím kolegou jsme se seznámili celkem rychle.“

Jakým způsobem probíhalo zaučování?

Respondent A: „Ze začátku, to bylo zhruba tak týden nebo možná 14 dní, tak se mi snažil věnovat manažer 1. Ale zase z toho důvodu, že neměl tolik času, tak tam prostě vznikaly

takové chvíle, kdy jsem potřeboval radu, a nedostal jsem ji. Takže jsem si vždycky musel nějak poradit, i když mi to řešení trvalo déle. Pak jsme si to ale vyříkali, že to takto není dobrý, protože pak vznikaly prostě nepříjemné komplikace. Asi už po 14 dnech to bylo super, takže se mi věnoval 90 % času, kolik potřebuju a funguje to. Ale jak říkám, to je o té komunikaci. Myslím si, že z tohoto hlediska, pokud bývalí zaměstnanci měli s tímhle problémem, tak měli a mohli dávat zpětnou vazbu. Ale to je asi o tom člověku. Každý je v tomhle jiný. Co se týče školení, tak jsem studoval z knížek, studoval jsem z videí, učil jsem se konkrétně na projektu. To znamená, že už jsem jednal s klientem a řešil konkrétní úkoly od klienta. Takže i praxe. Nějaké materiály poslala firma, z toho vznikaly otázky, takže jsem se pak třeba doptával. Nebo chtěl jsem nějaké podklady a v tom nebyl problém. Dostal jsem.“

Respondent B: „Trochu jo. Ale to bylo spíš takovým způsobem, že jsme měli nějaký projekt, ten jsme udělali, pak jsme si řekli, co bylo dobře a co bylo špatně. My jsme se takto učili ale v podstatě všichni. Každý trochu něco jinýho a dohromady jsme se tak nějak snažili zlepšovat všichni. Mluvím teď primárně o manažerovi 1 a manažerovi 2, pak tam byli ještě další lidi, kteří u nás už nepracujou, prostě odešli jinam.“

Respondent C: „Odpověď na tuto otázku je z většiny zahrnuta v předchozí otázce. Později docházelo i k nějakému hromadnému vysvětlování základních i složitějších témat užitečných pro současné i budoucí projekty. Problém byl v tom, že ne všechno se dá snadno přenést z jedné hlavy do druhé. Trpělivost manažera 2 v té době byla velmi nízká a vzhledem k mé nátuře se radši přestanu ptát, i když něco úplně nechápu, než abych viděl, jak někoho frustruju, protože mi něco nejde do hlavy.“

Je Vám jasná Vaše role ve společnosti a rozumíte tomu, co se od Vás očekává?

Respondent A: „Role je jasná. A co se ode mě očekává? Šetřit a vydělávat peníze, abych si alespoň vydělal na svoji mzdu. Celkově stačí na tu otázku odpovědět ano. Roli chápu, funkci chápu, proč tam jsem taky chápu.“

Respondent B: „No já v podstatě dělám to, že vymyslím, co budu dělat a co ostatní budou dělat. Takže já si myslím, že je to jasný. Rozdělili jsme si role s manažerem 1 a manažerem 2 co kdo dělá, a stejně si do toho částečně mluvíme navzájem. To rozdělení jsem tak nějak dal do kupy a domyslel k tomu nějaký detaily, tak doufám, že to funguje.“

Respondent C: „*Ano, kromě "jak" to dělat, na tohle je třeba se dodatečně ptát až příliš často z důvodu absence specifikací projektu.*“

Otázky vztahené k faktorům ovlivňující fluktuaci, které jsou popsány v kapitole 2.2.2

Oblast: Očekávání

Která Vaše očekávání nebyla v zaměstnání naplněna?

Respondent A: „*Naopak mě to překvapilo. Protože když jsem tam byl najímáný, tak povídali, že ta lidská stránka tam hodně pokulhává a je tam problém v tom HR. Myslím si, že tam problém je, ale ne až takový neřešitelný nebo jak to říct. Takže jako pokud tedy bylo nějaké zklamání, tak příjemné.*“

Respondent B: „*To mě moc nenapadá, to je právě zase způsobený tím, že moje hlavní role v té firmě je řešit problémy a vylepšovat je. Tudíž s čím jsem měl problém, to jsem pak vyřešil. Třeba se to týká toho, jakým způsobem se řešilo projektové řízení, nebo jakým způsobem se řešila práce s nějakým systémem, nebo jak se řešila komunikace s klienty, případně i se zaměstnanci. Třeba to, co řešíme aktuálně, je IT infrastruktura ve firmě, která je ve stavu předělávání už asi dva měsíce a stojí to na mně, protože na to nemám čas kvůli škole. Druhej problém teď je, že máme novy lidi a zaučujeme je. Tak je to takový bolestivý, než se všichni dostanou z toho stavu. Zároveň tím, že tak nějak teď všichni zůstali doma²⁰, tak se na dálku zaučuje docela špatně. To jsou aktuální problémy, co řešíme. Jinak já jsem hodně pesimistickej ve svých očekávání, to znamená, že se mi nestává, že bych čekal něco super a pak to bylo horší. Většinou je to spíš naopak. Když bych to měl zhodnotit zpátky, tak historicky tam nějaký problémy byly, ale v dnešní době už neexistujou. Všechny ty očekávání, co já bych od té firmy chtěl, tak v současný době splňuje. A samozřejmě další očekávání, že třeba budeme mít větší kanceláře, nebo budeme mít víc lidí, tak to je zase otázka času.*“

Respondent C: „*Myslel jsem, že budu za tu dobu lepší programátor, ale 3 roky asi nejsou zase tolik, takže se necítím tak špatně. Jinak mě nic nenapadá, mám nízké očekávání.*“

²⁰ Zmíněné aktuální problémy souvisí s vyhlášením nouzového stavu v ČR a omezením pohybu osob

Oblast: Vztahy

Jak byste popsal vztahy s Vašimi nadřízenými? Jaký vztahy máte s kolegy?

Respondent A: „*Kamarádský. Ale prostě rozumím tomu, že jsem jednak kamarád, ale i jako spolupracovník/ zaměstnanec. Takže když přijde taková situace, jakože ,hej, tak jsi kamarád, nebo zaměstnanec?’ Tak se to snažím vždycky jakoby napřimit, aby v tom nevznikaly nějaké faily, jestli mi rozumíte. S kolegy je taky přátelský. Pracovník C je takový introvertní, takže je těžký ho nějak rozpovídat, že by sám přišel a řekl, co dělal o víkendu a zeptal se, co já. Ale zase chápu jeho osobnost. Ale hráváme spolu hry. Prostě napíše ,hej, máš čas po práci?’ A místo zajít si na pivo, tak si zahrajeme nějakou hru. Takže jakoby vzhledem k tomu typu člověka, jakej je, že je to introvert-ajťák, tak si myslím, že je taky přátelský. V květnu nám teď nastupuje pracovnice D a E. Pracovnice D je přítelkyně od majitele, takže se s ní taky znám už dlouho, takže tam je vztah přátelský. A pracovnice E je úplně nový člověk. Takže budu mít teprve nějak šanci ji nějak analyzovat.“*

Respondent B: „*Mezi manažerem 1, manažerem 2 a mnou neexistuje jakoby nějaký vztah nadřízenosti. My jsme si tak nějak jako plus minus rovni, akorát v tom, co řešíme, tak maximálně si řekneme, že někdo má pravdu, protože se o to stará a měl by za to zodpovídat. V současné době bych řekl, že je ten vztah docela dobrý a není tam žádný problém, o kterém bych věděl. Maximálně to, že teď byla dost stresová situace posledních pár měsíců, tak občas se na sebe někdo špatně podíval. Takže nelze říct, že bychom se třeba nechytli na pět minut, ale není to nic, co bychom druhý den nehodili za hlavu. A jinak ty vztahy jsou dobré. My spolu dobře vycházíme i mimo práci. Jinak u těch zaměstnanců, tam jsou všichni noví, teda kromě pracovníka C, kterej tam je delší dobu. Obecně nemám s nikým problém, myslím si, že bych si s nimi mohl povídat, nebo se s nimi snesl v jedné místnosti. Jako občas se něco vyskytne třeba s pracovníkem C, kdy on je takovej trochu zvláštní, kdy nereaguje na situace tak, jak by člověk očekával. Zase to není ale žádný extrémní problém. To bylo třeba před půl rokem, než nás opustilo několik lidí. Tam trochu třenice byly. To je zas trochu způsobený tým, že lidi v tomhle oboru jsou občas trochu „divní“. Na začátku v té firmě byly problémy, byl to chaos, protože nikdo nevěděl, co vlastně dělá. Ale tím, že já jsem od toho daleko, tak jsem s nimi neinteragoval tolik. Spoustu problémů jsem vůbec nezažil nebo nezaznamenal. Díky tomu budu mít asi jiné*

pohled. Většinu času jsem v Praze nebo okolí. Osobně se potkáme tak jednou za půl roku, což je způsobený tím, že studuju. Občas se potkáme v Praze.“

Respondent C: „S manažerem 2 bych řekl přátelský vztah, i když se občas neshodneme v určitých otázkách. S manažerem 1 asi stejně většinu času. S prvním kolegou, který společnost XY opustil, jsme přátelé doted'. Další kolega moc dlouho nepobyl, takže jsme se moc nepoznali. Tři další kolegové byli nabráni s velmi nízkými až nulovými zkušenostmi s očekáváním, že "dorostou" do produktivního jedince, stejně jako já. V době, kterou strávili ve firmě, jsem se snažil udržovat přátelské vlny, co to šlo. Jenže jeden byl polární opak mé osobnosti, takže to šlo těžko v malé open-space kanceláři. Potom, co se rozhodli odejít, tak k nim cítím zášť. Hlavně protože přesně takové chování odrazuje firmy od toho, aby zaučovaly lidi bez zkušeností. Nevím, jak moc by to ovlivnilo přímo mě jako bráchu manažera 2, ale myslím, že kdyby tihle pracovníci přišli a odešli z firmy přede mnou, asi by se zamysleli, jestli mě vzít skoro bez zkušeností, nebo ne.“

Oblast: Kultura

Jak byste popsal prostředí společnosti?

Respondent A: „Práce je nad hlavu, to víme všichni. Ale je tam právě ta tendence to řešit. To znamená najímat nové lidi, kteří by tu práci měli dostávat. Takže problém se ví a řeší se. Přesčasům se snažíme vyhýbat, pokud někdo mermomocí chce pracovat přesčas a usoudíme, že je to přínosné pro společnost, tak není problém. Ale jinak spíš chceme, aby zaměstnanci nedělali přesčasy a byli odpočatí. Mně přesčasy asi nevadí, manažer 1 i 2 je asi dělají pravidelně. Myslím si, že kdyby trošku povolili, tak se nic nestane. Nevím, jak to bylo předtím, ale to, když je někdo nervózní a ventiluje to do okolí, jsme řešili na meetinzích jeden na jednoho. Týkalo se to asi všech. Viděli jsme to jako problém. Překvapilo mě, že si to každý z toho vedení uvědomuje. Že ví, že když je nervózní a pod tlakem, tak že je občas nepříjemný. Ale každý z nich na tom nějak pracuje. Takže se snažíme být pořád příjemní. My jsme si to takto nějak ujasnili v rámci toho vedení, když se tam tedy budu počítat, že jako mezi námi 4 když potřebujeme, tak si zanádváme, ale na tu stranu k zaměstnancům chceme vytvářet příjemné a fajn prostředí, kde se člověk může zeptat a nemusí se ničeho bát. Atmosféra je teď pohodová.“

Respondent B: „Co já tak vnímám, tak myslím si, že se snažíme, aby to bylo hodně takový přátelský prostředí ve smyslu že se s těma lidma snažíme vycházet i mimo tu práci. Dělaly

se i nějaký akce po práci, třeba tam kde máme herní místnost, tak se tam sešlo pár lidí a něco se hrálo ve VR a podobně. Nebo se dělaly třeba hamburgery a podobný věci. Což oni tam provozují i během roku, ne jenom když tam náhodou přijedu. Ve staré kanceláři byla ta místnost taková hodně velká a snadno přizpůsobitelná, takže ono tam to VR bylo taky. Jenom to bylo v jedné místnosti, takže se tam nedalo úplně hrát, když tam jiní pracovali, ale večer to nebyl problém. Nový prostory vypadají už víc jako kanceláře. Z hlediska množství práce třeba posledních 4-5 měsíců bylo hodně náročných, protože jsme si na sebe s manažerem 2 vzali těžkej projekt, kde bylo jako fakt málo času a hodně práce. Tak to byly přesčasy docela šílený. Předtím to nebylo tak hrozný. Mé vnímání bylo takový, že my jsme si vždycky dokázali najít práce hodně. To nebyl problém, že bychom měli málo práce. Spíš byl problém, že jsme nedokázali pořádně najít práci pro ten zbytek zaměstnanců. Že jsme třeba řešili, co jim dáme a co udělají. Což právě pak ještě zhoršovalo to, že jsme spoustu času strávili přípravou práce pro ty zaměstnance a sami jsme pak nestíhali naši práci. Jinak tam se vždycky střídá takový období, vždycky když si myslíme, že máme možná trochu míň práce, než by bylo dobrý, a pak se najednou zjistí, že máme víc práce, než zvládneme. To je takovej náš cyklus bych řekl.“

Respondent C: „Na starých kancelářích byla trochu napjatá atmosféra z důvodu nesouhlasu použití klimatizace. Jedna strana tvrdila, že způsobuje zdravotní potíže a druhá argumentovala tím, že je snazší se obléct než neustále snižovat tělesnou teplotu. V nových kancelářích jsme zatím neměli moc času nastolit atmosféru, ale mezitím mi prostředí přišlo příjemné s tím, že když by si někdo chtěl odpočinout, má na to celou místnost. Nevím, jak moc se kdo stresuje ohledně stíhání projektů, ale historicky i nedávno byly přesčasy vítány, ale ne požadovány. Já osobně se nestresuji, dávám firmě svůj čas, ve kterém se snažím vykonávat úkoly podle svého nejlepšího svědomí a pokud se projekt nestíhá, nemám v plánu dlouhodobě čerpat ze svého mentálního zdraví, aby se dohnal.“

Jaké jsou hodnoty Vaší společnosti? Sdílette tyto hodnoty?

Respondent A: „Vzájemná spokojenost napříč vývojovým spektrem, to znamená, aby byl spokojený klient, abychom byli spokojení my a aby byli spokojení zaměstnanci. A vytvářet takové prostředí, ve kterém se lidi cítí dobře, chodí do práce nadšení. Když něco neumí, aby se nebáli zeptat. Dávat mu ten prostor jednak jakoby na tu práci, tak i sebevývoj a na život. Proto jsem třeba říkal i to, že nechceme, aby lidi dělali přesčasy, ale šli domů

a trávili čas se svou kočkou tady umňoukanou [v pozadí mňouká kočka]. S hodnotami se ztotožňuji. Kdyby ne, tak buď chci změnu, a nebo jdu pryč.“

Respondent B: „Z hlediska toho, co ta společnost chce, jaký má standardy a jak přistupuje k té práci, tak to sdílím. My se snažíme dodávat vlastně hlavně kvalitní práci, nadstandard toho, co je v průmyslu a klidně i za cenu toho, že to trvá dýl, nebo že to má stát víc peněz. Prostě nechceme dělat jednorázovou věc, kterou za půl roku někdo zahodí a už si na ni ani nevzpomene. Snažíme se to nějak zlepšovat a zároveň se snažíme i zlepšovat to, co umíme jako ten tým a firma. A taky rozvíjíme i nástroje různý kolem toho, ty nám umožňují právě zvyšovat produktivitu a podobný věci.“

Respondent C: „Řekl bych, že společnost XY usiluje hlavně o nadprůměrné provedení, s čímž nemůžu souhlasit víc. Elegantní kód a přehledná struktura projektu usnadňuje práci budoucích programátorů a snižuje dobu seznamování s novým projektem, protože všechno je na správných místech.“

Oblast: Odměňování, uznání

Jste spokojen s výší finanční odměny?

Respondent A: „Jo. Zase kdybych nebyl, tak si řeknu. Ale vzhledem k tomu, že jsem nový a tlačí do mě milion nových informací, a ještě mi za to dávají mzdu, tak si myslím, že je to v pohodě.“

Respondent B: „No, jak bych to řekl. Vzhledem k tomu, že si v podstatě určujeme, co si vyplatíme, tak jako my si s manažerem 1 i 2 nevyplácíme nějaké extrémní sumy, prostě jen tak abychom přežili. Ale bydlím u rodičů. Tím, že jsem student, a mám dohodu o provedení práce, tak pro mě nejlepší je si vyplácet 10 000 měsíčně, což je bez zdanění, a to mi stačí. A tak nějak si jako škrkám někde bokem, co mi firma dluží a občas si za to něco koupím. Teď jsem si za to třeba koupil počítač. Sice pracovní, takže defacto firma ho stejně zaplatila. Dřív to byl problém, že prostě nikdo neměl peníze. Jako brečet si na to, že to bylo málo, jako ano, dřív to bylo hodně málo. Teď, co si vyplácíme, taky není jakoby adekvátní tomu, co děláme za práci. Ale bereme to tak, že na té firmě se nějak podílíme a snažíme se ji posunout. A v blízké době nám bude dávat smysl si platit víc peněz.“

Respondent C: „Nedostávám žádné prémie či bonusy, ale mzda je dostatečná.“

Jaké benefity, které Váš zaměstnavatel poskytuje, využíváte? Uvítal byste nějaké jiné?

Respondent A: „Těžko říct. Naše politika ve společnosti XY je taková, že pokud něco člověk chce, tak nám dává smysl tyto benefity vyjádřit spíš finančně než nějakým papírkem. Viz stravenka, kterou můžete uplatnit jen za jídlo. I ten vstup do kina nebo kamkoliv jde vyjádřit finančně. Místo abychom složitě řešili nějaký papírek, který Vás pustí do jednoho konkrétního kina, tak radši dáme navíc tady těch 150 Kč ke mzdě, aby si mohl jít člověk to kteréhokoliv kina chce. Takže tohle mi dává smysl. A tohle asi platí, že v tom není problém. Benefit, který mě teď napadá, tak je 5 týdnů dovolené. Další benefity jsou odpočinková nebo herní zóna, ale to moc nevyužívám. V rámci herní zóny je počítač, na kterém si mohou lidi zahrát teoreticky i v pracovní době. Když řeší člověk něco velmi komplikovaného, nejde mu to a potřebuje si oddechnout a přijít na jiné myšlenky, tak je tam počítač, PlayStation, Xbox, tak si může zahrát i v rámci pracovní doby. Samozřejmě kdyby to prostě dlouhodobě bylo většinu pracovní doby, tak na to asi budeme pohlížet jinak, ale zatím toho nikdo nezneužívá. Je tam televize, gauč, to znamená, že si může člověk pustit na Netflixu nějaký seriál. Dále společnost nabízí jídlo, 3 sick days. Také 5 týdnů dovolené, ale myslím si, že v tomto oboru to je taková samozřejmost. Jelikož jsme tam teď ale byli jen já, pracovník C a manažer 1, protože manažer 2 byl v Americe, tak naše teambuildingy byly v podstatě nějaká hra na Xboxu nebo něco v tom smyslu. Takže ani ne v podstatě teambuilding, takže to budeme spíš zavádět až teď, jak nás tam bude víc. Což je teď někdy. Měl bych rozlišovat teambuilding a teamspirit, protože tam se řeší občas něco jináčího. My nemáme zatím nějaký konkrétní problém, který bychom tím teambuildingem potřebovali řešit. Takže bychom spíš měli teamspirit. To znamená jako zajít si na pivo nebo něco v tom smyslu. Už během pohovoru se také ptáme uchazečů, na jakém zařízení by rádi pracovali. Na co jsou zvyklí. Pokud si myslíme, že pracuje na něčem horším, než jsme mu schopni nabídnout, tak mu nabídneme to naše. Pokud si řekne něco nad rámec toho, co běžně nabízíme, tak není problém mu to zařídit. Což většinou si říkají velmi, velmi, velmi pod tou naší nabídkou.“

Respondent B: „Něco jinýho asi ne, protože to bych už zavedl. Ale reálně to, co se mi líbí, že jako firma děláme, je to, že máme spoustu různýho hardwaru a takových technických vymožeností, se kterými experimentujeme a hrajeme si s tím. Ať už to jsou počítače nebo nějaká další elektronika a podobně. Ono to jako není benefit ve smyslu, že bych z toho

něco já měl kromě zábavy a získání nových znalostí. Protože to jsou třeba věci, se kterými se běžný člověk moc nedokáže dostat do styku, protože si to domů prostě nekoupí. Je to taková kombinace zábavy s prací.“

Respondent C: *„Nejdůležitější je pro mě asi plná lednice a herní počítač. Na těsném druhém místě je to, že mám k dispozici 3 velké monitory a dostatečně výkonný pracovní počítač s macOS. Uvítal bych nějaké firemní večírky/sportovní aktivity/herní večery. Před nějakou dobou se taky vyhlásilo měsíční rozšiřování knihovny o knihu dle demokratického výběru, ale bohužel to vydrželo asi 2-3 měsíce (2-3 knihy). Momentálně mi přijde nejlogičtější zavést čtyřdenní pracovní týden (4x 10 h) než bude společnost XY příliš velká na to, aby si všichni zvykali.“*

Je odměňování pracovníků podle Vás ve společnosti spravedlivé?

Respondent A: *„Řekl bych to tak, že vedení má míň, než bývá zvykem v takových společnostech, a o to více může dát zaměstnancům. Myslím si, že je to OK. Nemá si kdo na co moc stěžovat. Když už, tak vedení spíš. Ono se to hodně měnilo. Myslím si, že uvnitř společnosti to je spravedlivé. Vzhledem k trhu si myslím, že teďka už je to taky o dost lepší. Já se to snažím brát skoro ze třech pohledů: jako kamarád, jako součást firmy a jako prostě někdo externí. Ale prostě myslím si, že u společnosti XY byla chyba, že nekomunikovala dobře, ale zase na druhou stranu že těm lidem dávala víc, než kolik si zasloužili.“*

Respondent B: *„Já myslím, že je spravedlivý, nebo se o to alespoň snažíme. Alespoň teda jako těm ostatním lidem. Co z minulosti a do jisté míry trochu přetrvává i teď, tak bylo spíš nižší, než by v jiných firmách bylo. Což zase já osobně zdůvodňuju tím, že ta firma prostě neměla peníze a spoustu špatných business rozhodnutí i technických rozhodnutí způsobilo, že ty projekty nebyly tak výnosné, jak by měly být, a tudíž se omezovalo odměňování zaměstnanců. Ale není to tak, že by byl někdo na úkor někoho jiného a prostě měl výrazně víc peněz. To ne. Je to nastavený tak, aby to odpovídalo tomu, jakou hodnotu přináší.“*

Respondent C: *„Pokud je tím myšleno finanční odměňování, tak takové informace nemám. Čas od času projde vzduchem chvála, poslední dobou častěji, ale jinak se neodměňuje, pokud vím.“*

Poskytují Vám ve společnosti dostatek příležitostí ke vzdělávání a rozvoji?

Respondent A: „Jo, s tím není problém. Jestli chcete nějaké školení, tak jed'te. Chcete nějakou knihu? Tady ji máte. Chcete nějaký software? Není v tom problém.“

Respondent B: „Já bych řekl, že ano. I když teda u mě primárně tím, že ještě studuju, tak většina pochází ze školy, ale i tak jakoby moje pozice co přesně dělám znamená, že víceméně skáču tam, kde je co potřeba řešit. Takže já se setkávám jakoby s výrazně větším záběrem problémů a technologií nebo projektů a takových věcí, než je běžný třeba jenom pro programátora. Takže to mi umožňuje se docela jako hodně zlepšovat v různých oblastech. Takže určitě bych řekl, že ano. Co jsem třeba v poslední době řešil, tak třeba jsem si vyvíjel backend aplikaci, kde prostě byl nějaký problém, tak tam jsem naskočil, abych jim to vyřešil, protože ten tým nedokázal udělat nějaký funkcionality. Minulý týden jsme zase s manažerem 2 zprovozovali server, tam pak budu mít na starost správu. Jinak třeba nastavuju nebo konfiguruju informační systémy co používáme pro třeba ten project management. Pak vymýšlím a sepisuju procesy, jak se to má používat, aby to fungovalo efektivně. I třeba vyvíjím mobilní aplikace, případně konzultuju s lidma, co mají dělat. Ted' primárně vyvíjím pro Android, v minulosti jsem vyvíjel pro iOS, a to je třeba dva tři roky zpátky, co jsem dělal něco reálně v kuse. Ted' byl třeba problém, hele tady potřebujeme zkompilevat tu aplikaci, protože klient ji zítra potřebuje, zapomněli jsme to udělat, tak můžeš to udělat? Tak jsem to do dvou do rána kompileval, protože to bylo rozbitý. To znamená sestavení aplikace tak, aby šla nainstalovat. Což je ne vždycky úplně triviální záležitost. Takže jak říkám. Dělán to, co je potřeba. To, co jsem popsal, jsou takový primární oblasti, o který se zajímám. Tím, že to člověk nedělá pravidelně, tak ty věci nezná a musí si dohledávat ty informace, tím pádem se rozvíjí víc a naučí se je. V týhle oblasti je většina informací na internetu, v opačným případě to jsou zkušenosti, který si vyměním s manažerem 2. To, co už historicky řešil, nebo já to historicky řešil a víme. Hodně informací, co používáme ve firmě, pochází ode mě ze školy. Že já donáším, co nám tam říkají nebo ukazují. Takže tak no. Předtím už jsem rozjel program, že se kupujou takový vybraný knížky, který jsem už třeba historicky četl nebo mám na ně dobrý reference a snažím se, aby si je lidi četli. To je ted' ve stádiu, kdy máme nakoupenou první knížku, a ještě jsem ji nestihl přečíst.“

Respondent C: „Společnost XY měla krátce nějaký program pro rozvoj iOS znalostí tak, že zaměstnanec vymyslí aplikaci, kterou by rád vytvořil. Následně mu bude vymyšlena architektura a způsob provedení aplikace. Potom může využít tolik času z pracovní doby, kolik použije ze svého osobního času, na výrobu dané aplikace. Mimo to máme k dispozici i nějaké knihy k přečtení. Mezi nimi i nová verze jedné kvalitní, kterou jsem si koupil do osobní knihovny. Vzhledem k tomu, že jsem před společností XY v žádné jiné technické firmě nepracoval, takže nevím, jak tohle udělat líp.“

Oblast: **Jistota**

Pociťoval jste někdy strach, že o svou práci přijdete?

Respondent A: „Těch prvních 14 dnů možná. To je prostě změna práce a je to normální. Bylo to z toho důvodu, že to nedám a nezvládnou. To bylo ale na začátku, pak to ale nějak začalo fungovat.“

Respondent B: „Já bych řekl, že ne. Ale to je hodně způsobený i tím, že mně by to bylo v podstatě dřív jedno. Teď by mi to jedno nebylo, kdyby ta firma skončila, protože jsem už do ní investoval docela dost svého času, řekl bych, že možná i zdraví už. Ale předtím by mi to bylo prostě jedno, protože bych našel hnedka jinou. Tam bylo spíš období, kdy jsem přemýšlel, jestli já nechci odejít, než že bych se bál, že by mě někdo vyhodil. Ale z tohohle jsem strach neměl, protože reálně tam nebyl moc si myslím důvod a nebo, jak už říkám, mně by to bylo jedno v podstatě.“

Respondent C: „Ne.“

Oblast: **Komunikace**

Zajímají se Vaši nadřízení o Váš názor?

Respondent A: „Jo. Zavedli jsme O3 meetingy, to znamená jeden na jednoho. To bylo nějak historicky dávno, co se to dělalo, asi se to udělalo dvakrát nebo třikrát a pak to skončilo. Teďka to asi dlouho nebylo. Teď tahle agenda padá na mě. Takže tam jsme jako probrali nějaké záležitosti, stížnosti a připomínky. V podstatě jedno sezení vyřešilo hromadu problémů. Takové to zbytečné naštvání jeden na druhého, když se to dá nějak vyřešit. Takové problémy by tu už neměly teď nastávat. Ty meetingy máme jednou týdně. Předpokládám, že co jste dostala zpětnou vazbu od bývalých zaměstnanců, tak manažeři si toho jsou vědomi, ale nebyl asi čas ani kapacita to řešit. Takže teď by měla být kapacita,

měl by být čas to řešit. Jak říkám, jedno sezení a myslím si, že se to docela hezky posunulo. Já musím komunikovat jak nahoru, tak dolů. Takže názor si vyslechnout musí. Protože jednak mám na starost ten projekt, takže zase mám víc informací, než oni mají, takže v tomhle mě musí vyslechnout. I po té lidské stránce se koukám po lidech z toho HR, takže tam mě taky musí vyslechnout a hledat nějaké společné řešení. Nebo mi alespoň třeba ujasnit pravomoci nebo říct, jak jednat, nebo nejednat.“

Respondent B: „Já bych řekl, že jo nebo jim ho vnutím. To je taky varianta. Já bych řekl, že v podstatě víme všechno, co kdo dělá a víme na to názor toho druhýho. Ať už to jsou důležité věci typu že třeba se dělají odhady zakázek nebo se přijímají nějaký důležitý rozhodnutí ohledně těch zakázek. Ale i třeba to, že se navrhne design, tak ho všichni vidíme a prostě řekneme si, jestli se nám líbí, nebo ne. Opravdu my fakt fungujeme dost tak, že řešíme všechno společně a spíš ten danej člověk pak jenom vykonává naše společný rozhodnutí. Nebo třeba případně má na starosti to, aby ho provedl dobře a aby třeba přišel s nápadem, jak to vyřešit.“

Respondent C: „Ano, v technických, ale spíš ohledně projektu, na kterém dělám, například odhad času.“

Dostáváte dostatek informací, které jsou nutné pro výkon práce?

Respondent A: „Ano. Myslím si ale, že není možné, abych dostal maximum informací. Když se ad hoc najde něco, co bych měl vědět a nevím, tak se zeptám.“

Respondent B: „Já bych řekl, že jo. Když to vezmu ze začátku, tak to byl problém. To je věc, o kterou jsme se snažili pořádkem a do jisté míry třeba možná vůči zaměstnancům tam ten problém furt může bejt. To se špatně posuzuje. Myslím si, že třeba ještě před třičtvrtě rokem tam ten problém jako reálně byl. Víím, že ostatní s tím měli problém. U mě to je fakt specifický tým, co já dělám a dost často to zadání i vymyslím, takže pak mám většinou dost informací na to, abych ho provedl. A zase taky říkám, ze začátku to fakt problém byl. Například fakt se stalo to, že jsem dostal design a špatně jsem ho pochopil a naimplementoval jsem něco úplně jinýho, než vlastně mělo bejt cílem. Všechny obrazovky tam třeba byly, ale byly pospojovaný úplně obráceně. To se stávalo. Takže to bylo hlavně fakt způsobený tím, že jsem třeba dělal na dálku, tak je vysvětlování takových věcí těžký. A my jsme s tím neměli dřív zkušenosti vůbec. A tak to se prostě fakt stylem pokus omyl zlepšilo a teď je to i ve stavu, že já už třeba mám zkušenosti, že bych poznal,

když mi ty informace chybí, takže si o ně můžu aktivně říct. Což samozřejmě jako spousta lidí ještě nedokáže, co s náma pracuje. Tudiž jak říkám, myslím si, že ten problém tam furt může bejt, ale ne vůči mně, ale vůči zbytku. Ted' dostávám všechny potřebné informace nebo si o ně řeknu. "

Respondent C: *„Většinu času ano, pokud ne, tak se zeptám projektového manažera a dokud mi neodpoví nebo nezjistí odpověď jinde, pokračuji na něčem jiném, pokud mám. "*

Dostáváte zpětnou vazbu k Vaší práci?

Respondent A: *„Zase na meetinzích, protože jednak já dělám s každým tím člověkem meeting a pak v podstatě vedení dělá se mnou meeting. Takže mám taky nějaký prostor pobřečet si, stěžovat si atd. Když se něco povede, tak pochválí, když se něco nepovede, tak komunikujeme, proč se to nepovedlo a pak hledáme řešení a většinou se to už neopakuje. Bez té zpětné vazby to nejde. Zpětnou vazbu dostávám od manažera 1 i 2 a v podstatě i od pracovníka B. Každý totiž sleduje jinou oblast. "*

Respondent B: *„Jasně. Já ji většinou bohužel spíš vidím zrealizovanou na tom, jak co se nám podaří, jako že nám přijde zpětná vazba od klienta a podobně. Takže typicky to, že by mi třeba manažer 1 nebo manažer 2 říkali, ono to nedává moc smysl. Třeba my se pochválíme, že se někomu něco povedlo nebo tak, nebo si řekneme, že to někdo zvorál. To jako jo. Ale ta zpětná vazba se fakt pojí spíš s venkem na tu firmu než vyloženě zevnitř. "*

Respondent C: *„Většinou ano, hlavně pokud se nepodaří opravit problém, ale občas i pozitivní. Dává ji přímo projektový manažer. "*

Oblast: Společnost a práce obecně

Co se Vám nejvíce a nejméně líbí na pracování ve společnosti XY?

Respondent A: Respondent A: *„Nejvíce neustále nové informace, člověk se posouvá a někam roste. A nejméně? Netuším. Zatím mám růžové brýle. "*

Respondent B: *„Asi nejvíc se mi líbí to, že si můžu víceméně říkat co chci dělat, nebo částečně. Je to asi takový ten důvod, proč člověk chce podnikat. To bych asi shrnul jako ten hlavní důvod, kterej se mi nejvíc líbí. A z hlediska toho, co se mi asi nejmíň líbí, tak asi to, že jsou z Brna, a ne z Prahy. To bych viděl jako největší mínus naší firmy. Já si myslím, že v minulosti to fakt bylo třeba o komunikaci, že prostě ta vázla jako občas*

docela silně. A to zase si myslím, že bylo asi způsobený tím, že prostě jsme nebyli v jedné místnosti. To tam fakt hraje strašnou roli i dneska. S jinýma lidma to vím, že když mám někomu něco vysvětlovat takto ještě na dálku, tak je to výrazně těžší. Tím, že už takto pracujeme sedm let, tak už jsme si na to zvykli a nepříjde nám to vůbec problém. Ale zas když přijde někdo nový, tak představa, že bychom s ním, když je to třeba ještě na začátku, měli pracovat na dálku, je prostě nereálná.“

Respondent C: *„Nejvíce asi to, že můžu dělat to, co mě baví a když mě něco nebaví, tak je to většinou něco, co ještě nemám úplně zmáknuté a společnost XY dává čas na to se zasvětit a poučit se. Nejméně to, že vedení není ochotné zkusit čtyřdenní pracovní týdny.“*

Uvažoval jste někdy o odchodu ze společnosti? Pokud ano, z jakého důvodu?

Respondent A: *„Asi hnedka na začátku, ale to bylo prostě kvůli tomu, že jsem si říkal, jestli na to stačím, jestli nemám radši jít někam jinam. Ale to bylo asi prostě 5 minut. Pak jsem si řekl, že jsem se na něco dal, tak to dokončím.“*

Respondent B: *„Jo. A to bylo v jednu dobu na vejšce, když jsem nastupoval na vejšku asi druhý rok. Tak to už v podstatě bylo o tom, že jsem dostal velmi zajímavou nabídku od kamaráda, co tam učí a kterej má hodně podobnou firmu té společnosti XY. Akorát s tím rozdílem, že jakoby je zavedenější, v uvozovkách líp funguje tím, že ví, co dělaj a že tam má taky kvalitní lidi z fakulty a zároveň to prostě bylo v Praze. Nebyly tam vlastně mínusy vůči tomu. Takže to jsem zvažoval čistě z tohoto důvodu. A nakonec jsem se rozhodl že ne, protože jsem chtěl zůstat víceméně tady, tím že se známe tak dlouho. Nějak jsem věřil tomu, že ty problémy jsme schopni překonat, což víceméně se zatím potvrzuje.“*

Respondent C: *„Nenapadá mě, že bych nad tím někdy přemýšlel.“*

Chtěl byste ještě něco dodat?

Pracovník B mimo otázky ještě dodává: *„To, že se najmulí lidi, kteří řeší primárně práci manažera 1, je důležitý, protože na něm bylo hrozně moc věcí a reálně to nešlo stíhat. Tím pádem některý věci trpěly a díky tomu to pak bylo přenášený na vývojáře. Takže to pak ulehčí práci všem.“*

Pracovník B mimo původní stanovené otázky také hovoří o současných problémech: *„Náš momentálně absurdní problém je to, že máme malej kancl. Došlo k tomu, že my jsme v podstatě naplánovali, kolik potřebujeme lidí a co dělat. A zjistili jsme, že je do toho*

kanclu nenarvem. My jsme na to přišli 14 dní po tom, co jsme se přestěhovali. Tam je potřeba říct, že velká část problému je, že jsou velké nároky na využití prostorů. Například ono třetinu kanclu v podstatě zabírá herní místnost. Teďka třeba řešíme, kam se přestěhovat. Nic jiného nám asi nezbyde, jak se zdá. To je ale třeba v horizontu roku. Ale ono to je potřeba řešit dopředu. Protože najít něco v Brně dobrýho je těžký. A je to spíš otázka příležitosti. Primární problém je, že se snažíme najít ještě další lidi, což je docela těžký se zjistilo. Což je mimochodem další věc, kterou mám na starost já. Já mám na starost pohovory technický na ty lidi. Manažer 2 nechce pohovory dělat, respektive já ani nechci, aby je dělal, protože oba si myslíme, že je neumí udělat dobře. Manažer 1 řeší takovej obecněj pohovor a já to pak řeším po tý technický stránce. Zjistilo se, že a) je problém vůbec dotlačit nějaký lidi, aby přišli a b) když už přijdou, tak velká část z nich je naprosto nepoužitelná. Ale prostě tenhle obor je tímhle specifickěj. Je velmi obtížný kohokoliv sehnat a když už, tak ho přinutit, aby přešel k druhý firmě.“

Respondent B dále popisuje vývoj společnosti: *„Poslední bych řekl možná rok už je tam jakoby hodně velkej progres. To je asi daný více věcma. Za a) ta firma teďka má trochu víc peněz, než měla dřív, takže teď nemusí vyloženě řešit to, že sháníme peníze, a to prostě umožnilo se zaměřit i na další věci. Taky já si hlavně myslím, že jsme dostali docela hodně cenných lekcí, a to se taky prostě naakumulovalo. Problém té firmy byl, že ze začátku se prostě sešla parta lidí, která absolutně nevěděla, co to znamená podnikat. To bylo celý. A pak to čtyři roky nebo pět let zjišťovali. Člověk se učí pořád, ale teď si myslím, že se dá říct, že jsme schopní alespoň teoreticky přemýšlet o tom, co je potřeba řešit a jak. Kdyžto předtím to prostě tak nebylo.“*

Příloha 5: Rozhovor s managementem

Oblast: Získávání pracovníků

Jak ve Vaší společnosti probíhá získávání pracovníků?

Manažer 1: „Asi úplně nemáme harmonizovaný proces, takže teď jsme si ho zkoušeli zharmonizovat. Interně jsme napsali inzeráty, rozdělili jsme je na juniorní a seniorní pozice pro jednotlivé typy vývoje. To znamená Android, iOS a Backend a každá verze měla junior a senior. A ty požadavky na ty lidi tam byly napsané trošku jinak. A toto jsme následně dali na revizi. Pracovník A má nějakého známého, který dělá v nějaké HR agentuře, ten se na to podíval, něco tam připsal. My jsme si pak řekli, že to takto víceméně dělat nechceme a zase jsme to přepsali. Vznikly asi tři nebo čtyři iterace, než jsme došli k finálnímu výsledku, a to jsme inzerovali na StartupJobs, kde se schází nejvíc IT komunity (aspoň podle nás). Potom jsme to inzerovali na pracovním portálu Masaryčky, potom jsme to dávali na pracovní portál VUT a potom na nějaké zájmové skupiny na Facebooku. Jako poslední věc jsme zkusili sponzorovaný podcast na CzechCrunch. To znamená, že tam je článek a vždycky je tam nějaký rozhovor s někým, v tomto případě to byl člověk AB ze společnosti ABC. A na začátku je tam 15-20 vteřin na promo pro partnera, který sponzoruje vznik tohoto článku a současně se tam o něm zmíní: ‚Hej, to je společnost XY, hledají Android vývojáře. Jsou v Brně, ozvěte se jim na společnostXY/jobs.‘ a to tě přesměruje na StartupJobs. A z toho nám teď došli nějakí lidé. Docela jakože kvalitativně ti lidé, kteří došli z těch obecných inzerátů, které jsme dali a lidé, kteří došli tady z toho sponzorovaného článku přímo na CzechCrunchi, tak si myslím, že z toho CzechCrunch jsou kvalitou tak o třídu, o třídu a půl výše. No a z těch lidí, kteří dojdou, tak se na ně podíváme. První síto jsem já, jestli to vůbec dává smysl, nebo ne. Chci po nich, aby poslali nějakou ukázkou kódu. Já se dívám na životopis a když prostě vidím, že tam nic není, že nemá nic reálně za sebou a že bychom ho fakt museli úplně od nuly učit, tak ten neprojde sítem. Když je to aspoň trošku k něčemu, tak si ho pozveme sem. Pracovník B zpracoval standardizovaný dotazník a je zase pro Android, iOS a Backend vývojáře, kdy na začátku se ho ptáme na osobní věci, prostě kdo je, odkud je, co má za sebou a jak se má. Něco tady v tomto smyslu, abychom si udělali představu. Jak by ten člověk seděl k našemu týmu, jestli by byl vůbec kompatibilní, protože jací jsme my, já vím. A tak aby ten člověk byl v pohodě i s námi. Potom to má druhou část, kde zjišťujeme technicky, jak je na tom. Ale

není to zaměřené tak, že bych se konkrétně ptal na nějaké vývojové věci, ale spíš obecně. V jakém dělá jazyku, jaké jazyky už používal, jestli mu jdou algoritmy a zjišťuju, které obory asi ví. Tohle je první kolo. Druhé kolo je to, že si vezmeme tady tyto odpovědi z té technické části a máme otázky z jednotlivých oborů, na co se ptáme. Vlastně skládáme pro něho něco jako domácí úkol, to má tři až pět otázek, možná šest. Ten domácí úkol je postavený tak, aby tomu člověku nezabíral víc než jednu nebo dvě hodiny, aby byl schopný si k tomu sednout, napsat to a odevzdat. Pokud vlastně neví, co by tam mělo být, tak s tím prostě nějak zásadně nepohne. A jakmile ten člověk řekne, že to má, tak se ozývá pracovníkovi B a ten si s ním jede to druhé kolo a projdou ten domácí úkol. Ten primární cíl je to, že se snažíme zjistit, jak ten člověk přemýšlí nad problémy. To znamená, že to není, že mu dáme ‚napiš nám přihlašování do aplikace‘, ale spíš že dostane nějakou dílčí výseč a zajímá nás, jak nad tím přemýšlí. Jaký byl první krok, druhý krok. A to ti hodně řekne, jaký je ten člověk vývojář. Jak by vlastně řešil i další problémy, které by ho potkávaly s tím vývojem. Tohle trvá s pracovníkem B tak dvě hodiny, alespoň co mám informaci. Normálně by to mělo být na hodinu, ale oni se většinou rozkecají a prostě si to vezme svůj čas. Ten úkol není povinný, prostě ten vývojář ho dělá jenom jestli chce. A může jít i do toho druhého kola a zatím ho všichni udělali. Kromě jednoho člověka, u kterýho jsme už od začátku věděli, že je úplně, úplně jiná třída. To je ten pracovník F, kterého jsme teď nabrali, který je úplně někde jinde. To bylo naprosto zbytečné ho tady tímhle obtěžovat. Následně si k tomu sedne manažer 2, pracovník B a já a povídáme si o tom člověku. A před tím máme takovou policy, že maximálně si řekneme ‚jo byl tady, asi nějak to šlo‘, ale nejdeme moc do detailu, pokud není potřeba. Pokud to není jako ten pracovník F, kde jsem vyloženě říkal: ‚Hej, tohoto člověka chceme, nesmí nám ujít mezi prsty, tohohle chceme, to tam prostě vidím.‘ Jinak máme policy, že bychom se neměli ovlivňovat v tom, jaký ten člověk je, měli bychom si to nechat uležet. A až si projde celým tím kolečkem, tak se o něm bavíme. Z těch kol vzniká jednoduše zápis, aby si to vlastně všichni byli schopní projít. A jestli se nám ten člověk líbí a myslíme si, že by mohlo být platnou součástí týmu, tak mu zavoláme (nebo teď se to dělalo všechno na dálku, protože byla ta pandemie, jinak byl cíl, aby to bylo tady) a řekneme mu: ‚Hele, líbil ses nám, máme o tebe zájem, pojďme dořešit platové podmínky.‘ A tam prostě hledáme, jestli se potkáme, nebo nepotkáme, protože už na začátku my známe nějaké ty mantinely, on ví,

jak to prostě cítíme my. Že se úplně nestane to, že je to mimo range a prostě hledáme konkrétní formu spolupráce. No a ten člověk buď souhlasí, nebo nesouhlasí.“

Manažer 1 odpovídá také na to, jak nabírali pracovníky například před rokem: *„Jak jsme hajrovali před rokem? Před rokem jsme hajrovali tak, že jsme to konzultovali s jednou známou. Hluboce jsem se zamyslel, napsal jsem inzerát, pak po mně někdo zkontroloval češtinu a hodili jsme to na StartupJobs. Došlo deset lidí a čtyři z toho jsme vzali. A byli jsme rádi, že někdo došel, že s námi chtěl být, že je naučíme a že svět bude krásný. A prostě nešli jsme tak moc do detailu. Ke změně došlo po tom podzimu, kdy jsme vlastně měli nějaké promíchání s lidma, takovou „očistu“. My jsme si uvědomili, že to takhle dál nejde, že to není ta vhodná doba. Současně že ty lidi ani nechceme už moc učit, pokud oni nemají slušnej základ, nebo oni sami nechtějí. Nevyplatí se to ekonomicky, časově. Pokud ta firma má cash flow, což my jsme v té době neměli, tak je lepší vzít někoho, kdo umí, ať je klidně dražší, ale je s ním mnohem míň starostí a dodá, co má dodat, že ty věci fungují. Od toho podzimu jsme si zhruba řekli, jak to chceme dělat a v lednu jsme to začali dělat.“*

Máte problém se získáváním pracovníků? Pokud ano, o jaké pozice jde?

Manažer 1: *„O vývojáře, vždycky s tím byl problém. A teď skrze pandemii, tak ten problém je možná ještě větší. Ti vývojáři se bojí odcházet ze svých pozic tam, kde jsou, kde to relativně funguje.“*

Oblast: [Adaptace](#)

Jak probíhá adaptace nových pracovníků?

Manažer 1: *„Tak tím, že došli ti dva první lidé, tak jsme řekli, že už půjdeme do kanceláří, že na home office by to bylo na prd. Máme to rozdělené tak, že těm nevývojovým lidem se mám primárně věnovat já, tomu vývojovému člověku se má věnovat manažer 2. Teď vlastně všichni děláme na stejném projektu, takže když máme standup, nebo když si o tom vykládáme, tak je to o něco jednodušší. Standup znamená, že ráno si stoupneš, celý tým si stoupne a říká, co se dělalo včera, na čem se dělalo. A tím, že děláme na té stejné věci, tak se i ty informace lépe přenáší, že ti lidé do toho projektu třeba rychleji zapadnou. Ale reálně je to tak, že já si s tím člověkem sednu a třeba dvě tři hodiny strávíme tou danou činností, kterou ho potřebuji naučit. Manažer 2 zase s tou vývojářkou sedí a nastavují si procesy. Prostě na naše očekávání. A to je jak kdyby z té pracovní stránky. A po té lidské*

stránce děláme to, že se snažíme obědvat každý den spolu, že prostě objednáme jídlo, všichni přeruší práci, jdeme do zasedačky, jíme tam a vykládáme si.“

Otázky vztažené k faktorům ovlivňující fluktuaci, které jsou popsány v kapitole 2.2.2

Oblast: Očekávání

Vyjasňujete si s kandidáty během pohovoru vzájemná očekávání?

Manažer 1: *„Určitě jo. Snažíme se to dělat už úplně co nejdřív, hned od začátku.“*

Oblast: Vztahy

Jak byste popsal vztahy se svými podřízenými a vztahy mezi pracovníky samotnými?

Manažer 1: *„Vztahy jsou snad dobré, alespoň v tuto chvíli. A jestli jsou špatné, tak o tom nevím. A vztahy mezi sebou? Já si myslím, že v rámci možností. Každý den prostě vždycky má někdo tu slabší chvílku, to se asi úplně nedá eliminovat, včetně mě. A někdy je to tak, že bys některého toho podřízeného chtěla zabít, ale pak to zase přejde. Dřív jsme tu měli pár lidí, se kterými jsme se moc nemuseli. Asi to nebyli úplně naši nejlepší přátelé. Tak ty vztahy asi nebyly úplně nejlepší. Nebo ani jsme se jim tolik nevěnovali, protože jsme třeba těm lidem tolik nedůvěřovali. A navíc nás dost unavovali, takže pokud opakovaně musíš někomu něco vysvětlovat, tak tě ten člověk začne prudit. Po té pracovní stránce jsme s nimi furt něco museli řešit a vysvětlovat. Ale to už ti bralo energii, abys s nima řešila něco po té osobní stránce. Navíc lidsky jsme nebyli na stejné úrovni. Prostě jsme měli jiné hodnoty, jinak jsme byli nastavení, zajímaly nás jiné věci, takže jsme neměli ani tolik společných témat.“*

Oblast: Kultura

Jak byste popsal prostředí/kulturu Vaší společnosti?

Manažer 1: *„Tak dřív jak ten kancl vypadal, to jsi viděla. Prostě mělo to nějakých 50 metrů, bylo tam dost lidí, nebylo tam pořádně místo, byla to hlava na hlavě. Teď jsou tady samostatné místnosti, je tady samostatná kuchyňka, chill zóna, zasedačka, sklad, prostě každý má tady ten svůj životní prostor. Plus mínus podle toho, jak zrovna potřebuje. A kultura představuje násobně víc financí. To si podmiňuje i tu kulturu, že ten*

tým je mnohem víc uvolněnější a těch financí je taky mnohem víc, když ti lidi odešli. A najednou se jim nemusíš věnovat a nemusíš to řešit a můžeš skutečně pracovat a vydělat ty příjmy. Předtím si je musela učit, to oni třeba dělají něco dva týdny a ta práce stála za prd. Úplně k ničemu, ideálně hodit do koše. A ti lidé si to neuvědomovali. Jenom tím, že třeba korporace si může dovolit takovéto maintenance, takové náklady na provoz a na vývoj, to prostě může fungovat. Ale v té menší firmě ti lidé musí vědět, co mají dělat, hlavně jak to mají dělat. Což té kultuře vůbec nějak neprospívalo, protože oni neměli tu technickou znalost. Což v malém týmu se ti prostě projeví. Takže oni odešli, my jsme získali nějaké dobré zakázky. My jsme se o polovinu zmenšili, ale příjmy nám narostly třikrát tolik, možná čtyřikrát. Fakt úplně brutálně, takže nám najednou zbývalo hodně hotovosti, takže jsme mohli nabrat lidi, o kterých si myslíme, že to umí a postavili jsme ten tým trochu jinak. Zřídili jsme tady netechnické pozice, toho vývoje je míň a fakturovat budeme víc. A to se projeví na té kultuře, že ti lidé jsou víc v pohodě, nejsou pod takovým stresem a dává to možnost vzniknout pracovním procesům. Mám na mysli v podstatě všechny procesy, snažíme se, aby všechno mělo svůj proces. To znamená od přijímání zakázky, vyhotovování té zakázky, že to není tak, že dojde a ‚potřebuje udělat aplikaci‘, takže vývoj začne dělat aplikaci. Měla by vzniknout nějaká analýza, ta by se měla překlomit do nějaké dokumentace, z té dokumentace by měly vzniknout nějaká akceptační kritéria. A tohle všechno se vezme a udělají se na to pořádně úkoly do nějakého projektové řízení. Na tyto věci dřív nebyl pořádně čas. Část věci jsme už dělali minulý rok, ale ne do takové míry, tak intenzivně.“

Dále se manažer 1 vyjadřuje k tomu, zda má společnost definované a popsání procesy a různé postupy: „Ano. Používáme Confluence, ze kterého teď odejdeme, tam tyto procesy popisujeme. Jak to má třeba vypadat nábor, jak má vypadat odchod zaměstnance, když ho chceme vyhodit. Kde má přístupy, co se musí udělat. Jak třeba uzavíráme smlouvy, snažíme se tady toto sepisovat. My jsme všechny tyhle věci začali dělat už v červnu minulého roku. Už to nějak najíždělo, jenom na to bylo třeba méně času, nebo jsme se tomu nemohli věnovat. Protože jsme třeba v březnu vyhodnotili, že je něco špatně, tak do června trvalo, než jsme to vyřešili. A postupně jsme na ty procesy najížděli. Neříkám, že je všechno popsáno, ale určitě podstatná část je.“

Jaké jsou hodnoty Vaší společnosti?

Manažer 1: „Nejsou nikde zapsané, ale myslím si, že obecná hodnota je, že neděláme zakázky jenom proto (dřív jsme to třeba dělat museli, ale dneska už ne), abychom dělali práci jenom pro práci. Že někdo došel, že něco chce, my nemáme prachy, tak to uděláme, aby bylo prostě na výplaty, abychom to nějak dotáhli na další měsíc. Snažíme se dělat práci, která nám dává smysl a produkty, u kterých si myslíme, že mají reálnou šanci na úspěch. To znamená, že si toho klienta vybíráme. To je první hodnota - dělat věci, které mají smysl. Druhá hodnota - dělat dobrou práci ve smyslu toho, že nechceme, aby něco vznikalo jenom proto, že to vzniká a protože to vzniká rychle, ale aby ten kód byl taky dobřej. Abychom se za to nemuseli stydět. Aby ta práce i na pozadí byla kvalitní a my jsme na to mohli být hrdí. A to jsou tak dvě hodnoty, které mě napadají.“

Oblast: Odměňování, uznání

Jakým způsobem stanovujete peněžní odměnu pracovníků?

Manažer 1: „My jsme dřív neměli pořádně prachy a vůbec jsme byli rádi, že jsme ty lidi nějak utlačili a že jsme všechny ty věci profinancovali. Protože třeba občas nikdo nezaplátí a různě se to negativně projevovalo i tady do tohoto. Čili jsme se na to dívali jak kdyby z pohledu přidané hodnoty, že každý člověk ti nevydělá stejné peníze. Proto tomu nemůžeš dát stejné peníze do výplaty. Současně pokud ho učíš třeba půl roku a ten člověk za půl roku na sebe nic nepřinese, jenom se učí, jenom se učí a ty mu třeba půl roku platíš peníze za to, že se učí. A ti lidé to nevidí, ti lidé to nevidí. Že se musí tady toto nějakým způsobem do toho promítnout. Takže teď to děláme tak, že jsme asi podražili, asi určitě. A ty výplaty jsou násobně větší, co může jít těm lidem. Protože ti lidé, kteří na tom pracují, ví, co mají dělat. A ty jejich výstupy jsou použitelné, můžou se doručit klientovi. A tím, že se můžou doručit klientovi a mají hodnotu pro klienta, tak za ně můžeme chtít násobně větší částky. A díky tady tomuto ta výplata pro ty lidi nyní může být násobně větší a taky že je, než byla třeba na podzim. My jsme to udělali tak, že jsme si udělali strukturu společnosti, jaké potřebujeme, respektive chceme pozice a kolik lidí na ty pozice potřebujeme. Potom už jsme vzali to, kolik peněz můžeme dedikovat na tu jednu pozici. Jestli je to junior nebo senior. Kolik mu ještě můžeme dát, aby dávala ta ekonomika smysl při roční marži společnosti. Takže jsme si vzali nákladovou stránku, pak jsme si řekli, na jakou marži cílíme. Z toho jsme vypočetli, v jakých se musíme pohybovat sazbách. A celé

to inklinuje k tomu, že chceme odejít od hodinových sazeb a že se zase vrátíme k fixed price, to znamená k ceně za dílo, protože je to ta hodnota. Pokud jsi v něčem dobrá a uděláš to strašně rychle, tak za to potom dostaneš málo zaplaceno. Kdežto když řekneš, že to uděláš za nějakou částku, a ty to zvládneš rychleji, tak už je to jen ten tvůj benefit. Takže to máme nastavené tak, že máme tabulkově kolik těm lidem na této pozici můžeme dát, současně tabulkově máme nastavené, kolik za ně zhruba můžeme vyfakturovat. V tuto chvíli se to snažím dát do nějaké přehledné tabulky. My jsme to napsali už v lednu, měli jsme to na tabuli a pak jsme to nějak neřešili, protože prostě příjmy jsme měli násobně větší než výdaje a nějak nás to netrápilo. A teď jsme dodělali jeden velký projekt a musíme se přesunout na další. A já si chci tady udělat nějaké ekonomické analýzy, protože mám rád čísla.“

Na otázku týkající se finančního odměňování ve společnosti XY v porovnání s konkurencí manažer 1 odpovídá: *„To, co teď platíme? Některým platíme i víc, než je trh. My jsme to věděli celou dobu, jak je to na tom trh. Dřív to bylo podhodnocené. Pozice, které tu jsou teď, jsou minimálně rovné s trhem a některé jsou podstatně víc, než je trh. Ale ten člověk je podstatně lepší, než je trh. Ale my jsme schopní to zaplatit, předtím jsme to zaplatit schopní nebyli.“*

Jaké firemní benefity nabízíte? Zvažovali jste poskytnutí i jiných benefitů, které by byly individuální?

Manažer 1: *„V obecné úrovni jsme silně proti benefitům. My v ně nevěříme a radši ty peníze, které se dávají do benefitů, dáme do mzdy nebo prostě do výplaty, ať si ti lidé koupí, co chtějí. Ať to není tak, že tady jsou nějaké věci a oni to musí využívat nebo se na to nějak dívat. Ale aby byli pány svého osudu, aby oni rozhodovali o tom, jak to bude. Já jim to nebudu říkat. Ale teda co děláme je to, že každé úterý máme společné jídlo. Což znamená, že na Rohlíku koupíme jídlo, prostě nějaké ovoce, nějakou zeleninu, tortilly, zmrzliny, docela drahé věci. A prostě firma platí jednou týdně jídlo, abychom se zase společně sešli, mohli být spolu a pokecat, co a jak. Potom máme nějaké předplacené kurzy online, ale to se moc nepoužívá. Jsou to kurzy k vývoji, na logické myšlení, hádanky. Je to dělané takovou zábavnou formou. Občas jsme šli ven, ale to bylo úplně výjimečně do nějakého jump parku. Mě to nebavilo moc organizovat nebo řešit. A ani v tom nehodlám nějak pokračovat. Kdyby si to někdo vzal na starosti a řešil to, tak klidně to firma uhradí.“*

Ale obecně co se týká benefitů, tak to je něco, čemu nejsme nějak nakloněni. Všechny stravenky nebo tak, to je socialistický výmysl. Spíš děláme to, že děláme třeba i po práci různé projekty, jako stavby raket nebo softwarové projekty. Zřídili jsme chill zónu. Nevím, jestli je to benefit. Je tam PlayStation, Xbox, dva herní kompy, obrovská 160 cm OLED televize. A je to v rámci pracovní doby, jako kdyby pracoval, nějak mu to nelimitujeme. Je tam virtuální realita dokonce dvakrát. Jestli toto patří do benefitů, tak máme tady toto. Pak je tady kolárna, máme 3 sick days. Dále si můžou vybrat vlastní zařízení, na kterém budou pracovat.“

Na otázku poskytování home office manažer 1 odpověděl: *„Nemáme rádi home office. Home office znamená, že nepracuješ, že se doma ten člověk fláká, dělá blbosti, je rozptýlený. Pokud to jde, tak bez home office. Home office může pouze ten, který je technicky dostatečně znalý a přesně ví, co má dělat, nikdo na něm nesmí být závislý a nemělo by to být moc často. Prostě v home office nevěříme.“*

Mají pracovníci ve společnosti příležitost ke kariérnímu růstu?

Manažer 1: *„Může se stát to, že (my jsme na to dost malí, ale hypoteticky) pokud jsi junior, tak tě rozhodně naučíme hromadu znalostí, abys mohla být senior. Ale to třeba trvá dva tři roky fakt tvrdé práce. Protože ten kluk, jemu je 22 a myslí si, že v 25 letech je senior, což není pravda. To je třeba po 10 letech tvrdé práce a zkušeností, kdy na tom děláš. A on řekne, že kóduje od 15, ale kóduje od 15 jednu hodinu měsíčně třeba. Takže to znamená, že nekóduje. Ale z pohledu vývoje určitě jak kdyby po znalostní stránce, tak i finanční stránce, ten prostor tady je. Těch manažerských pozic tady moc nemáme, ty už jsou všechny obsazené, takže to si moc neumím představit. Když umí, tak může ovlivňovat produkt. Jak bude vznikat, jak to bude vypadat, ale to musí už opravdu umět jak po technické stránce, tak musí znát ostatní produkty, aby byl schopný tady toto definovat.“*

Poskytujete svým pracovníkům příležitosti se vzdělávat a rozvíjet? Pokud ano, jaké? Zjistíte následně, zda byla tato školení efektivní?

Manažer 1: *„Jo. Bylo to k ničemu, protože odešli a moc jim to nešlo. Furt jsme chtěli je něco naučit a tlačili jsme to do nich vrchem spodem, jenom byli rezistentní. Ted' už to moc nedělám a spíš děláme code review. Prostě kdo chce, tak tomu se potom věnujeme. Většinou to bylo totiž tak, že ti, kteří z našeho pohledu byli technicky slabší, tak už tu nejsou. A ti, co něco uměli, tady zůstali. Ti noví, kteří přišli, tak z našeho pohledu umí*

prostě dvakrát třikrát víc než ti, co tu už nejsou. Takže oni nepotřebují takovou péči. Jinak to se tady konzultuje pořád na denní bázi, prostě co jak by šlo dělat, ukázka knihoven, případně dobrých postupů, co se komu líbilo a nelíbilo.“

Jsou pracovníci za dobře odvedenou práci chváleni?

Manažer 1: *„Dřív jsme měli zpětnou vazbu takovou, že málo chválíme, což je asi i pravda. Moc jsme nechválili, takže teď se na to snažíme dávat pozor, abychom chválili víc.“*

Oblast: Komunikace

Zajímáte se o názor svých pracovníků? Pokud ano, jak?

Manažer 1: *„Zajímáme. Jednou týdně se dělá tzv. one on one meeting neboli O3, kdy pracovník A (dřív jsem to měl být já, ale já jsem to zanedbával docela silně) má na starosti to, aby si s každým člověkem sedl na půl hodky a povykládat si s ním o tom, jak se má, co dělá, co ho trápí, jestli je všechno v pohodě. A pokud tam prostě vyhodnotí, že něco je to špatně, tak to musí řešit. Pokud je to v jeho moci, aby to vyřešil sám. Pokud to v jeho pravomoci není, aby to vyřešil sám, tak se prostě buď obrátí na mě nebo na manažera 2 nebo na pracovníka B, abychom našli řešení. V minulosti jsem to s někým dělal, s někým jsem to nedělal, někdy jo, někdy ne. Takže to určitě nebylo na pravidelné bázi. Dělalí jsme to prostě nepravidelně odjakživa, ale teď to máme v rámci nových procesů, že to musí proběhnout každý týden.“*

Poskytujete pracovníkům formální hodnocení a zpětnou vazbu?

Manažer 1: *„Mělo by probíhat code review, to znamená, že se někdo podívá na tu práci a na ten kód, který byl napsaný. Mělo by to být na pravidelné bázi (což teď asi úplně není na pravidelné bázi, spíš na nepravidelné bázi), kdy ten zkušenější vývojář se dívá na toho méně zkušeného nebo stejně zkušeného na sebe, a dávají si zpětnou vazbu, jestli to bylo v pořádku, nebo ne. A snaží se tam opravit případné faily. A co se týká těch netechnických pozic, tak na to je ještě docela brzo, protože jsme tu prostě pár dnů. Ale to, co jsem prostě měl možnost řešit, tak se snažím pravidelně říkat: ‚Tohle bylo špatně, tohle bylo dobře, takhle to chceme dělat.‘ Dřív určitě na to nebyl takový prostor. Nebo jakože něco jo, třeba to code review se dělalo. Jenom někdy, když je všechno špatně a ten člověk nemá technickou znalost na to, aby vůbec pochopil, že je to špatně, protože nevidí za hranici svého dvorku a snaží se ti vysvětlit, že je to v pohodě, tak tě to třeba moc nebaví. Jinak*

O3 je pravidelně, s každým člověkem to musí mít pracovník A naplánované. My po něm chceme, aby to zajišťoval, aby to dělal i mezi námi, vůči nám, aby si s každým promluvil a aby dělal takového psychologa. Code review by mělo být prostě na týdenní bázi, ale teď určitě není, ještě na to nemáme dostatečný prostor.“

Oblast: Fluktuace a retence

Zjišťovali jste si někdy, jaká je míra fluktuace ve Vaší společnosti?

Manažer 1: „Tak když nás tam bylo třeba šest a vždycky jeden odešel, jeden přišel, tak zase nás byl 6 nebo 7 nebo 8. Plus mínus to tak nějak bylo podobné, takže to máš v hlavě. Jinak jsme to nějak neřešili výslovně.“

Provádíte se svými pracovníky výstupní pohovory? Pokud ano, na co se pracovníků ptáte?

Manažer 1: „Někdy v půlce těch odchodů jsme se začali prostě ptát, jaké jsou ty důvody, jaké jsou příčiny, jaké jsou motivace. A my jsme si to vnitřně vyhodnotili. Písemně to není zaznačené.“

Jaké byly podle Vás nejčastější důvody odchodu pracovníků?

Manažer 1: „Špatné prostředí na pracovišti, peníze, chuť po změně.“

Podnikli jste již někdy nějaké kroky k tomu, abyste podpořil retenci neboli udržení pracovníků ve Vaší společnosti? Pokud ano, jaké?

Manažer 1: „Ono je to tak, že ti, co nás opustili... Jako já jsem byl smutný, že nás bude málo, že jsme malí a jak bylo složité tyhle vycvičit, ale pak jsme se na to pořádně vyspali. Získali jsme dobré zakázky a otevřelo nám to obzory. Ukázalo nám to řešení, do kterých bychom sami nikdy asi nešly úplně jako poprvé. K tomu udržení pracovníků, tak jednak jsme změnili prostředí, to dělá hodně. Vybavili jsme ho si myslím velmi nadstandardně. Řekl bych, že jsme ho vybavili minimálně stejně, nebo bych řekl nadstandardně i vůči podstatně větším firmám, než jsme my. To, co je prostě tady za hardware k dispozici, tak to jsme šli podle mě za hranu. A lépe jsme stanovili pracovní dobu, aby se nedělaly přesčasy, aby to mělo nějaký řád. A to stejné vynucujeme i vůči našim klientům, prostě aby nás nepřetěžovali. Snažíme se víc chválit. Ono hodně udělalo to, že ty výstupy, které od těch lidí dostáváš, jsou kvalitní. Jsou dobré. Tak potom i ty se dostaneš do pohody z pohledu toho vedení, že nejsi v takovém stresu.“