

# Byl nenápadný. A proto odešel.

Jak firmy přicházejí o výkon, který neumí vidět

*Krátká případová studie z praxe psychologie práce.*

---

Většina firem si myslí, že odchody klíčových lidí mají jasné důvody.

*Ve skutečnosti bývá důvod mnohem méně viditelný.*

**Člověk, který odváděl kvalitní práci, nebyl dostatečně viditelný.**

**A firma si jeho hodnotu uvědomila, až když odešel.**

## ● Situace

*Seniorní specialista. 5 let ve firmě.*

*Spolehlivý, přesný, systematický. Bez konfliktů, bez výkyvů. Lidé v týmu se na něj tiše spoléhali, i když o tom otevřeně nemluvili. Jeho práce byla kvalitní. Jen nebyla nápadná.*

## ● Co firma viděla

Na poradách mluvil málo. Nepřerušoval. Nepotřeboval být středem pozornosti. Postupně se začaly tiše objevovat interpretace:

- „není moc aktivní“
- „není vidět“
- „nemá lídrské kvality“
- „není dost průbojný“

**Nikdo to neřekl otevřeně. Ale začalo to ovlivňovat rozhodování.**

## ● Co se dělo ve skutečnosti

Ten samý člověk ve stejném období:

- řešil složité problémy, které jiní obcházeli
- přicházel s promyšlenými návrhy — zpravidla po poradách, v klidu
- udržoval stabilitu v týmu, která nebyla viditelná, dokud fungovala
- byl zdrojem know-how, na který se ostatní spoléhali

*Nefungoval způsobem, který byl okamžitě viditelný. Přitom fungoval způsobem, na kterém závisel výkon celé části týmu.*

## ● Kritický moment

Přišla příležitost k povýšení. Ve hře byli dva lidé.

**Kandidát A — vybrán**

- Viditelný, komunikativní
- Rychlé reakce na každý podnět
- Silný první dojem

**Kandidát B — přehlédnut**

- Přesný a spolehlivý
- Hlubší zpracování, promyšlené závěry
- Méně viditelný v reálném čase

**Rozhodnutí padlo rychle.**

*„Působí více jako lídr.“*

### ● Co následovalo

Během několika měsíců Kandidát B omezil iniciativu, přestal přinášet návrhy a stáhl se do rutinního plnění zadání.

### Pak odešel.

**Firma ztratila**

- 5 let know-how a interní paměti
- Stabilní výkon bez výkyvů
- Neformálního garanta části agendy

**Firma získala**

- Náklady na nábor a inzerci
- Čas a energii na zaučení náhrady
- Dočasný pokles výkonu v týmu

*Reálný dopad v součtu: stovky tisíc až miliony Kč — rozložené do nábora, onboardingu, ztráty know-how a dočasného poklesu výkonu.*

### ● Co byl skutečný problém

Nebyl to problém motivace ani schopností. Nebyl to problém chybějícího potenciálu.

*Byl to problém interpretace.*

Firma zaměnila:

- viditelnost za výkon
- způsob projevu za potenciál
- okamžitý dojem za skutečnou schopnost

## ● Proč to není výjimka

Tento příběh se v různých obměnách opakuje pravidelně — u lidí s introvertním způsobem práce, u analytických rolí, u stabilních a spolehlivých výkonných lidí, kteří nejsou hluční, ale jsou důležití.

**Největší ztráty nevznikají tam, kde je problém vidět. Vznikají tam, kde výkon není správně rozpoznán.**

## ● Otázka pro vás

*Kolik lidí ve vaší firmě odvádí kvalitní práci, ale není dostatečně viditelných — a postupně ztrácí prostor nebo motivaci?*

**A kolik z nich už odešlo, aniž byste přesně věděli proč?**

*Tichý zaměstnanec není levnější zaměstnanec.  
Je jen hůře čitelný.*

Takové situace nevznikají proto, že by firmy dělaly chyby vědomě.  
Vznikají proto, že spoléhají na signály, které jsou rychlé — ale nepřesné.

WinQuo je psychodiagnostický nástroj navržený pro pracovní prostředí. Pomáhá manažerům a HR lépe rozpoznat pracovní profil, silné stránky a potenciál každého člověka — dříve, než přijde výpověď.

**[winquo.com](https://winquo.com) · [introverze.cz](https://introverze.cz)**

Martin Vitický · Psycholog práce a organizace