



Tým startupu JuiceUP:  
zleva Jaroslav Plavec,  
Ivo Hrdina, Petr Beneš  
a Martin Kučera.

# ZACHRÁNÍME VÁM LIDI

Pražský startup JuiceUP radí firmám, jak to udělat,  
aby jejich zaměstnanci milovali svoji práci, a tím  
pádem i zaměstnavatele.

ONDŘEJ TŮMA

Je mrazivý prosincový den, krátce před loňskými Vánoce. HR manažer Ivo Hrdina sedí se třemi kamarády v kavárně v centru Prahy a vypráví jim o nápadu, do kterého by je rád zapojil. Jeho byznysplán vychází z přesvědčení, že firmy v Česku nedokážou v zaměstnancích vzbudit dostatečné nadšení. Tím pádem přicházejí nejen o zisk, protože produktivita stagnuje, ale často i o samotné zaměstnance, kteří se časem radši vydají na další štaci.

„Tahle oblast se u nás pořád ještě zanedbává, i když je hrozně důležitá. Firmy spíš ladí procesy, řeší, o kolik zvýší platy a jaké objednájí školení. Že by se mohly zaměřit i na to, aby vytvořily prostředí, kde zaměstnanec práce baví a dává jim větší smysl, je už nenapadne,“ říká vystudovaný psycholog Ivo a dodává, že největší inspiraci, jak se zaměstnanci správně pracovat, hledá ve Velké Británii, Holandsku a Skandinávii.

Podle studií, které mi cituje, si drtivá většina manažerů myslí, že lidé odcházejí z jejich firmy kvůli lepší finanční nabídce. Ve skutečnosti je ale při změně zaměstnavatele vyšší plat rozhodující jen pro malou část zaměstnanců. Naopak zhruba osmdesát procent mění práci, protože necítí dostatečnou podporu a ocenění od svého šéfa.

## RESTART

Pojďme se ale ještě jednou vrátit o rok zpátky na začátek příběhu. Ivo Hrdina se tehdy rozhodl pro radikální krok. „S přítelkyní jsme dlouho plánovali, že procesujeme svět. Jenže jsme to pořád odkládali a začalo nám být jasné, že pokud se nerozhoupeme teď, tak už asi nikdy. Oba jsme dali výpověď a vyrazili

na cestu.“ Za půl roku projeli Nový Zéland, Tahiti, Indonésii, Malajsii, Nepál, Mongolsko a řadu dalších zemí. Ivo, který do té doby vedl HR oddělení velké státní organizace, bral půlroční pauzu také jako příležitost najít novou kariérní výzvu a pustit se do něčeho vlastního.

„I když jsme si s klukama před mým odjezdem řekli, že do toho spolu půjdeme, a na dálku jsme pak řešili detaily projektu, celý půlrok jsem trnul, že si to někdo z nich ještě rozmyslí,“ vypráví s úsměvem. Nakonec se k němu přidalo kompletní trio oslovených přátel – konzultant Jaroslav Plavec, psycholog Petr Beneš i projektový manažer Martin Kučera – a startup JuiceUP byl na světě.

Na začátku července se všichni zavřeli na chatě v Jeseníkách a začali finalizovat rozpracované nápady.

„Jako konzultant jsem pracoval pro různé společnosti a všimnul jsem si, že přes všechny procesní optimalizace se stále zanedbává jedna oblast – lidé. Zaměstnanci, kteří jsou často neprávem opomíjeni a kteří svým rozhodováním zásadně ovlivňují budoucnost firem. Zároveň vycházíme z toho, že většina konzultačních firem, které radí v oblasti lidských zdrojů, se snaží nabízet co nejrozsáhlejší služby. Jejich široký záběr ale může být na škodu. My jsme naopak chtěli jasně vymezenou specializaci, díky které můžeme mít konkurenční výhodu,“ vysvětluje Jaroslav Plavec.

## HVĚZDNÍ MENTOŘI

V JuiceUP se nakonec rozhodli plně věnovat *engagementu* zaměstnanců, tedy osobnímu zapojení a angažovanosti lidí v pracovním procesu. Když se zakladatelů startupu ptám, proč se

v našem prostředí nedržel jednoduššího českého výrazu, trvají na svém. „Když se v Česku mluví o angažovaných zaměstnancích, hodně lidem se vybaví až nezdravý zápal. My pojem engagement chápeme především jako vzájemně výhodný emoční vztah zaměstnanců s firmou,“ dodává Jaroslav.

Zásadní pro úspěšný start projektu bylo, že se JuiceUP podařilo spojit s lídry britského a nizozemského trhu v oblasti engagementu – firmami NSU Media a Effectory. „Oslovili jsme je s tím, že bychom v Česku rádi pohnuli ledy v zamrzlém odvětví. Líbil se jim náš příběh a taky to, že jsme problematiku správně uchopili, takže nám vyšli vstříc,“ říká s nadšením Ivo. Ještě v létě se s kolegy vydal do Amsterdamu a Londýna na schůzky se zástupci obou firem.

„Je to pro nás něco neskutečného. Zvlášť se zakladatelem britských NSU Media Timem Robsonem jsme si neuvěřitelně sedli a doteď jsme v častém kontaktu. Je v podstatě naším mentorem, který s námi sdílí know-how a dává nám občas i velmi přísnou zpětnou vazbu. Jeho zkušenosti jsou k nezaplacení, jejich klienty jsou například Jaguar, Marks & Spencer nebo fotbalový klub FC Liverpool.“

## POD LUPOU

Jak vlastně služba JuiceUP vypadá? „Pokud chcete zvýšit engagement, pohnout s firemní kulturou, zavést nové procesy, změnit způsob řízení, bude se o tom rozhodovat na představenstvu. K zaměstnancům se dostanou jen kusé nebo nepřesné informace. Pro nás jsou zásadní manažeři první linie. Jsou to právě ve-

## JAK SI VEDOU ČEŠI

	Zapálených do své práce a oddaných své firmě	Oddaných firmě, ale nezapálených do práce	Zapálených, ale neoddaných	Nezapálených a neoddaných
Česko	19 %	47 %	3 %	31 %
Německo	33 %	40 %	3 %	24 %
Rakousko	31 %	41 %	1 %	27 %
Polsko	24 %	32 %	2 %	42 %
Slovensko	17 %	44 %	1 %	38 %

Zdroj: Global Employee Engagement Index #3

ducí týmů, skupin a oddělení, kteří mají pod sebou až 80 procent lidí v organizaci. Jsou to nejdůležitější nositelé firemní kultury s obrovskou mocí ovlivňovat motivaci, přístup a chování většiny zaměstnanců. Firma, která si to uvědomí, odemkne obrovský potenciál uvnitř vlastních řad. A my víme, jak s nimi pracovat a jak jim dát podporu," říká Jaroslav Plavec a dodává, že se s kolegy zaměřují na společnosti, které stojí na práci v týmech. Typicky jde o IT a farmaceutické firmy, automobilky, banky, pojišťovny a další finanční společnosti.

Když si do firmy pozvete pány z JuiceUP, počítejte s tím, že vás může čekat i několikátýdenní analýza. Ta se skládá z dotazníkových šetření, podrobných rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci a sezení ve fokusových skupinách, při kterých se doladují největší rozpory v získaných výpovědích.

Výsledkem je zpráva s kvantitativním i kvalitativním hodnocením. „Zadavatelé se dozvědí, jak si jejich firma vede z hlediska engagementu zaměstnanců. Odhalíme jim silné

i slabé stránky firmy. Vedoucí týmů a vedení uslyší, jak na tom jsou a kam soustředit největší úsilí, aby peníze na rozvoj byly vynaloženy co nejúčelněji," vysvětluje Ivo Hrdina.

### HLEDÁNÍ SMYSLU

Primární analýza engagementu zahrnuje i návrhy dalšího postupu. Jednou z možností, jak začít, jsou takzvané *quick wins*, tedy rychlá řešení, která může na základě doporučení JuiceUP udělat sama firma. „Těžko se to zobecňuje, protože jde vždy o řešení na míru, ale často se to týká úpravy firemní komunikace se zaměstnanci, systému porad, zadávání úkolů nebo třeba pracovního prostředí, protože i to, jak je vyřešená kancelář, ovlivňuje engagement a produktivitu lidí. Kde vám není dobře, nebudete pracovat dobře. Většinou jde v principu o jednoduché změny, které však mají skokový efekt.“

Po pozitivní zkušenosti s *quick wins* se prý mnohem lépe navazuje s několikaměsíčními rozvojovými programy, zahrnujícími například tréninky manažerů první linie, management změn, hledání firemních

hodnot, trénování systému komunikace ve firmě či zdokonalování talentů. „Naše práce je založena na důvěře. Chceme pro klienty být dlouhodobým partnerem, stejně jako oni chtějí být důvěryhodným zaměstnavatelem pro svoje lidi. Cílem je vytvoření prostředí důvěry, ve kterém se budou zaměstnanci cítit dobře. To vede k jejich většímu zapojení a chuti pracovat," připomíná Jaroslav Plavec s tím, že se engagement rozhodně netýká jen kancelářských pracovních pozic.

### PRÁCE PLNO

Dnešní startupy se často potýkají s tím, že mají sice do detailů dotaženou prezentaci, ale jejich produkt nemá takovou sílu, aby přilákal potřebné množství zákazníků. Zakladatelé JuiceUP jsou v opačné pozici. „Původně jsme si mysleli, že budeme ještě v průběhu podniku všechno v klidu doladovat, ale klienty se nám daří získávat rychleji, než jsme čekali. Je super, že jsme v jednom kole, na druhou stranu nám ale třeba dokončení webovek trvalo nemožně dlouho.“

Nejvíce klientů je zatím z řad technologických firem. V takových případech se cena základní analýzy engagementu z dílny JuiceUP pohybuje okolo dvou set tisíc korun. „Někomu se to může zdát moc, ale pokud si IT firma sežene zaměstnance přes externí agenturu, většinou ji to vyjde na tři platy, tedy minimálně na stejnou částku. A to nemluvíme o nákladech na adaptaci zaměstnance v novém prostředí. Naše služby pomáhají zvýšit drajv a loajalitu stávajících zaměstnanců, což je v době vysoké fluktuace a rekordně nízké nezaměstnanosti k nezaplacení," uzavírá Ivo. ●