

Plus

INTERVIEW | ROZHOVOR:
HR Management =
Change Management
Uršula Králová (T-Mobile)

2017 APRIL
DUBEN

Magazin der deutsch-tschechischen Wirtschaft
Magazin česko-německého hospodářství



Der Kunde ist König
Náš zákazník, náš pán



Blaues Jobwunder
in Tschechien



HR im digitalen Ozean
HR v digitálním oceánu

Schutzgebühr | Volný prodej: 80 Kč | 3,50 EUR



**KVALITNÍ SLUŽBY
V OBLASTI NÁVRHŮ
A REALIZACÍ
KOMERČNÍCH
INTERIÉRŮ
JIŽ OD ROKU 1993.**

**PLANUNG UND
UMSETZUNG VON
GEWERBLICHEN
INNENAUSSTATTUNGEN
SEIT 1993.**

**Und alles hat natürlich wieder
mal zwei Seiten...**

Die tschechische Wirtschaft brummt. Die Unternehmen bewerten in unserer frisch veröffentlichten Konjunkturumfrage (S. 8-10) die Lage als hervorragend. So gut, wie zuletzt 2004, im Jahr des tschechischen EU-Beitritts. Das ist eine Medaille wert. Aber genau die hat eben auch zwei Seiten.

Den Unternehmen gehen die Leute aus, zumal die guten. Wie es um den tschechischen Arbeitsmarkt und die Trends im Bereich Human Resources bestellt ist, erfahren Sie in unserer Analyse.cz. Durch die schlaflosen Nächte der Personaler geistern in dieser Zeit mindestens zwei Phänomene: der Fachkräftemangel und die Digitalisierung. Beides treibt mehr denn je HR Management in Richtung Change Management. Und zwar in jeder Hinsicht, egal ob wir über Recruitment, Benefits, ein modernes Arbeitsumfeld oder Design Thinking, also Teamwork im besten Sinne des Wortes, sprechen.

Design Thinking ist übrigens eine Methode, die auch gerade bei T-Mobile Einzug hält. Ganz einfach weil sie effektiver zu einem kundenorientierten Ergebnis führt, sagt Uršula Králová in unserem Titelinterview (S. 16-25). Sie ist eine der absoluten Top-Managerinnen Tschechiens und der Slowakei im HR-Bereich, hat Erfahrungen mit drei Kontinenten und drei Kindern, von denen sie zu Hause in Sachen Digitalisierung auch noch eine Art „Reverse Mentoring“ erhält.

Neben weiteren aktuellen Trends im HR-Bereich enthält die neue **Plus** spannende Unternehmensgeschichten, Berichte über innovative Startups und eine Menge Informationen für unsere Mitgliedsunternehmen. Auf alle Fälle in den Kalender schreiben sollten Sie sich zwei Ereignisse: die ordentliche Mitgliederversammlung am 3. Mai in der Tschechischen Nationalbank, Gastrednerin ist die bayerische Wirtschaftsministerin Ilse Aigner, und das Kick-off zum TopThema „Intelligente Infrastruktur“ am 10. Mai in der DTIHK-Kuppel.

Liebe Leserinnen und Leser, ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

**A všechno má samozřejmě
jako vždy dvě strany...**

Česká ekonomika prožívá boom. V našem aktuálním konjunkturálním průzkumu (str. 8-10) firmy označují současný stav za vynikající. V tak dobré kondici byla Česká republika naposledy v roce 2004, v roce, kdy vstoupila do EU. To si zaslouží medaili. Ale právě ta má také rub a líc.

Firmám docházejí lidé, hlavně ti dobří. Jak je na tom německý trh práce a jaké jsou trendy v odvětví human resources, se dozvíte v naší analýza.de. Mezi noční můry personalistů v současné době patří zejména dva fenomény: nedostatek kvalifikovaných sil a digitalizace. Obojí posouvá HR management směrem k change managementu. A to v každém ohledu, ať už jde o nábor zaměstnanců, benefity, moderní pracovní prostředí nebo design thinking, tedy o týmovou práci v nejlepším slova smyslu.

Ostatně design thinking je metoda, kterou si nově oblíbili i v T-Mobile. Prostě proto, že je o potřebách zákazníka, říká v našem titulním rozhovoru Uršula Králová (str. 16-25). Patří mezi absolutní špičku top manažerek Česka a Slovenska v oblasti HR, zkušenosti sbírala na třech světadílech a se třemi dětmi, od kterých se jí doma, co se digitalizace týče, dostává také jakéhosi reverse mentoringu.

Kromě dalších aktuálních trendů v oblasti HR přináší nové číslo **Plusu** zajímavé příběhy firem, reportáže o inovativních startupech a spoustu informací pro naše členské firmy. Do diáře byste si každopádně měli poznamenat dva termíny: řádnou členskou schůzi 3. května v České národní bance, kde vystoupí i bavorská ministryně hospodářství Ilse Aigner, a kick-off k TopTématu „Intelligentní infrastruktura“ 10. května v kopuli ČNOPK.

Milé čtenářky, milí čtenáři,
přeji vám zábavné čtení!

Bernard Bauer
Geschäftsführender Vorstand
výkonný člen představenstva

Jsme přední dodavatelé světových značek • Wir sind ein führender Lieferant von Weltmarken



Wilkhahn

interstuhl

REXITE



ZUMTOBEL

arper



kusch.co

BLA STATION



Caimi

DVĚ VĚCI POHÁNÍ BYZNYS: **VAŠE AMBICE A NAŠE FINANCOVÁNÍ**

Inhalt Obsah

16



3 Editorial
Bernard Bauer

6 news.de/cz
+ Wirtschaftsnachrichten
Ekonomické zprávy

8 + DTIHK-Konjunkturumfrage 2017
Konjunkturální průzkum ČNOPK 2017

11 + Kommentar
Komentář: Pavel Sobišek,
UniCredit Bank CZ

14 UnternehmensKULTUR
Firemní KULTURA
Leadership

TitelThema

16 Interview | Rozhovor
mit Uršula Králová, HR-Chefin bei
T-Mobile: Top-Managerin = Rabenmutter?
Rozhovor s Uršulou Královou,
šéfka HR v T-Mobile:
Top manažerka = krkavčí matka?

26 Analyse.cz
Blaues Jobwunder in Tschechien

29 analýza.de
HR management nové generace

31 Ziffernblatt | Číselník
Arbeitsmarkt.de/cz
Trh práce.cz/de

32 Blickwinkel | Úhel pohledu
Home office
Petr Hůrka, MPSV

33 die Frage | Otázka
4.0: Mehr oder weniger Leute?
4.0: Více, nebo méně lidí?

36 Querdenker | Inovátoři
Martin Tvarůžek: Industriedesigner
průmyslový designér

38 Erfolg | Úspěch
Der Kunde ist König
Náš zákazník, náš pán

40 Wandel | Změna
Wie fischen Personalier im digitalen Ozean?
Jak loví personalisté v digitálním oceánu?

42 Gut zu wissen | Je dobré vědět
Investition in die Loyalität
Investice do loajality

DTIHK | ČNOPK

44 TopThema | TopTéma

48 Neu im Team | Nový člen týmu: René Harun

49 Events/y: DTIHK | ČNOPK

50 Neue Mitglieder | Noví členové

52 Termine | Termíny

53 Business-Tip

54 Messen | Veletrhy

55 Info: Gehaltsbenchmarking
Westböhmen | Platový průzkum
v západních Čechách

58 News: Mitglieder | členové

60 7 Fragen | 7 otázek

36



Im Wiener Design Tower entsteht das größte Startup-Ökosystem in Mitteleuropa

Ab Sommer wird in Wien mit „weXelerate“ einer der weltweit größten Startup-Hubs den Vollbetrieb aufnehmen. Startups werden gemeinsam mit Großunternehmen, Inkubatoren, Ventureinvestoren und weiteren Partnern an neuen digitalen Businessmodellen arbeiten. Der Fokus wird auf IoT, FinTech und Medien liegen. Künftig wird „weXelerate“ 20 Vertriebs- und Servicepartner, 30 der größten österreichischen Unternehmen und ein Akzeleratorprogramm für 100 ausgewählte Startups pro Jahr unter einem Dach vereinen.

Quelle: wexelerate.com

ist der Unterschied zu Deutschland noch größer. Die Arbeitgeber zahlen dort fast viermal so viel wie in Tschechien. Am meisten kostet eine Arbeitsstunde in Dänemark: 43,40 Euro. Am anderen Ende des Rankings liegt Bulgarien mit 4,40 Euro. Der EU-Durchschnitt beträgt 25,70 Euro.

Quelle: destatis.de

Future Work Lab: die Zukunft der Arbeit erleben

Im Februar wurde in Stuttgart die Modellfabrik unter der Leitung des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation „Future Work Lab“ eröffnet. Produzierende Unternehmen und Produktionsmitarbeiter können hier ausprobieren, wie die digitale Transformation die Arbeitswelt verändert. Im Demonstrationszentrum stehen ihnen ein komplett kabelloser Arbeitsplatz und Einsatzbeispiele für Augmented-Reality-Brillen zur Verfügung. Außerdem bietet das Beratungszentrum Seminare und Workshops an.

Quelle: futureworklab.de, bmbf.de

Tschechien und Deutschland fahren auf der grünen Welle

Die tschechische Polizei nahm erstmals drei Elektroautos in Betrieb. Sie werden ein halbes Jahr lang getestet. Auf Ökoantrieb setzen auch Transportunternehmen. PPL und Geis testen z. B. Lieferungen mit speziellen Elektro- bzw. Hybridfahrzeugen. Auch die Tschechische Post bleibt nicht zurück. Sie hat eine Ausschreibung für die Anmietung von 60 kleinen, leichten Elektro Nutzfahrzeugen für 5 Jahre gestartet. In Deutschland wollen die Energiekonzerne Vorbilder für den Wechsel auf grünen Antrieb sein. Eine komplette Umstellung des Fuhrparks steht bei innogy, E.ON sowie Vattenfall auf dem Programm. Dabei handelt es sich um einige tausend Autos.

Quelle: ceskenoviny.cz, idnes.cz, handelsblatt.de

Geringeres Wachstum, niedrigere Arbeitslosigkeit und höhere Gehälter

Das tschechische Finanzministerium senkte in seiner makroökonomischen Prognose vom April die Vorhersage des Wirtschaftswachstums für 2017 um 0,1 Prozentpunkte auf 2,5 %. Für das kommende Jahr ist der Ausblick dagegen optimistischer. Gegenüber der letzten Prognose kommt es zu einer deutlichen Absenkung der Arbeitslosigkeit von 3,9 auf 3,4 %. Damit hängt auch die Beschleunigung des Wachstums der Gehälter von ursprünglich 5,0 auf 5,7 % zusammen. Mit einem Wirtschaftswachstum wird auch in Deutschland gerechnet. Nach der Jahresprojektion des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie vom Januar wird das BIP dieses Jahr um 1,4 % wachsen (genauso wie in der Herbstprojektion 2016). Es wird ein weiteres Absinken der Arbeitslosigkeit, die sich bei rund 6 % bewegen sollte, und ein Anstieg der Gehälter um 2,5 % erwartet.

Quelle: mfcr.cz, bmwi.de

Ve vídeňském Design Toweru vzniká největší startupový ekosystém ve střední a východní Evropě

Od léta se ve Vidni naplno rozběhne jeden z největších startupových hubů na světě weXelerate. Startups budou společně s velkými firmami, inkubátory, investory a dalšími partnery pracovat na nových digitálních obchodních modelech se zaměřením na internet věcí (IoT), fintech a média. Do budoucna přivede weXelerate pod jednu střechu 20 partnerů z oblasti prodeje a služeb, 30 velkých rakouských firem a akcelerační program pro 100 vybraných startupů ročně.

Zdroj: wexelerate.com

Pokrok digitalizace v Česku pod evropským průměrem

Podle indexu digitalizace ekonomiky a společnosti (DESI) Česko letos skončilo na 18. místě v EU28. Oproti roku 2016 si pohoršilo o jeden stupeň. Nejlépe si vede digitalizace podniků a e-commerce. Jejich hodnocení se vyšplhalo nad průměr EU. Česká republika naopak zaostává, co se týče připojení, lidského kapitálu či používání internetu. Nej slabším článkem je elektronická veřejná správa. Digitální veřejné služby využívá pouze 15 % uživatelů internetu, to je třetí nejnížší hodnota v EU28. Německo si v žebříčku udrželo 11. příčku. První tři místa obsadily Dánsko, Finsko a Švédsko.

Zdroj: euroskep.cz

Náklady práce v ČR třikrát nižší než v Německu

Zaměstnavatelé v průmyslu a službách zaplatili v roce 2016 v Česku za jednu odpracovanou hodinu v průměru 281 Kč. Česko tak bylo zemí s 8. nejnížšími náklady práce v EU28. Oproti Německu (903 Kč) byly náklady méně než třetinové. V samotném zpracovatelském průmyslu je rozdíl ještě vyšší. Zaměstnavatelé v Německu zaplatí téměř čtyřikrát více než v ČR. Nejdráž, na 1 173 Kč, přijde jedna odpracovaná hodina v Dánsku. Na opačném konci žebříčku skončilo Bulharsko se 119 Kč. Evropský průměr činí 695 Kč.

Zdroj: destatis.de

Future Work Lab: vyzkoušejte si práci budoucnosti

V únoru byla ve Stuttgartu pod taktovkou Fraunhoferova institutu pro práci a organizaci otevřena modelová továrna Future Work Lab. Výrobní firmy si zde mohou vyzkoušet, jak digitální transformace mění práci a pracovní prostředí. K dispozici mají demonstrační centrum s kompletně bezdrátovým pracovištěm a brýle pro rozšířenou realitu. Součástí továrny je i poradenské centrum nabízející semináře a workshopy.

Zdroj: futureworklab.de, bmbf.de

Česko a Německo jedou na zelené vlně

Policie nasadila v Praze do provozu první tři elektromobily. Bude je testovat půl roku. Na ekologický pohon sází také přepravní společnosti. Například PPL a Geis testují rozvoz balíků ve speciálních elektro-, resp. hybridních dodávkách. Pozadu nezůstává ani Česká pošta, která vypsalá soutěž na pronájem 60 malých lehkých užitkových elektromobilů na 5 let. V Německu chtějí jít příkladem při přechodu na zelený pohon energetické koncerny. Kompletní obměnu vozového parku chystají innogy, E.ON i Vattenfall. Řádově se jedná o několik tisíc aut.

Zdroj: ceskenoviny.cz, idnes.cz, handelsblatt.de

119 PŘÍMÉ ZAHRANIČNÍ
INVESTICE Z NĚMECKA
V ČR ZA ROK 2016
MILLIARD KČ

Pomalejší růst, nižší nezaměstnanost a vyšší platy

Ministerstvo financí ČR snížilo ve své dubnové makroekonomické predikci odhad ekonomického růstu v roce 2017 o 0,1 procentního bodu na 2,5 %. Na příští rok je odhad naopak optimističtější. Oproti minulé prognóze došlo k výraznému snížení očekávané míry nezaměstnanosti z 3,9 na 3,4 %. S tím souvisí zrychlení růstu platů z původních 5,0 na 5,7 %. S hospodářským růstem se počítá i v Německu. Podle lednové projekce vývoje německé ekonomiky Spolkového ministerstva pro hospodářství a energii vzroste letos HDP o 1,4 % (stejně jako v projekci z října 2016). Očekává se další pokles nezaměstnanosti, která by se měla pohybovat kolem 6 %, a zvýšení platů o 2,5 %.

Zdroj: mfcr.cz, bmwi.de

4,4 AUSLÄNDISCHE DIREKT-
INVESTITIONEN AUS
DEUTSCHLAND IN 2016
MILLIARDEN EU

Digitaler Fortschritt in Tschechien unter dem EU-Durchschnitt

Tschechien landete 2017 auf Platz 18 im EU28-Ranking des Index der digitalen Wirtschaft und Gesellschaft (DESI). Zwischenjährlich bedeutet dies einen Abstieg um einen Platz. Am besten steht es um die Digitalisierung der Unternehmen und den e-Commerce. In diesem Bereich lag die Bewertung über dem EU-Durchschnitt. Die Bereiche Konnektivität, Humankapital und Internetnutzung liegen weiter hinten. Das schwächste Glied bildet weiterhin das e-Government. Digitale Dienste der öffentlichen Verwaltung nutzen lediglich 15 % der Internetnutzer. Das ist der drittniedrigste Wert in der EU28. Deutschland belegt nach wie vor Platz 11. Die ersten Ränge gehören Dänemark, Finnland und Schweden.

Quelle: euroskep.cz

Arbeitskosten in Tschechien dreimal niedriger als in Deutschland

Arbeitgeber im produzierenden Gewerbe und wirtschaftlichen Dienstleistungen bezahlten im Jahr 2016 durchschnittlich 10,40 Euro pro geleistete Arbeitsstunde. Dies entspricht rund einem Drittel der Kosten, die in Deutschland pro Arbeitsstunde (33,40 Euro) anfallen. Tschechien war somit das Land mit den acht-niedrigsten Arbeitskosten in EU28. Im verarbeitenden Gewerbe

DTIHK-Konjunkturumfrage

>>> Beste Stimmungswerte seit 2004, aber ernste Probleme im HR-Bereich

Die aktuelle Wirtschaftslage in Tschechien ist hervorragend, die Stimmungswerte sind exakt auf dem gleichen Rekord-Niveau wie 2004, dem Jahr des tschechischen Beitritts zur EU, wie die jüngste DTIHK-Konjunkturumfrage unter ausländischen, überwiegend deutschen Investoren ergab. Die Aussichten für das gesamte Jahr 2017 werden jedoch zurückhaltender beurteilt: Rund ein Viertel der Unternehmen erwartet Lohnkostenerhöhungen von mehr als 8 Prozent. Kritischer denn je beurteilen die Unternehmen zudem die Verfügbarkeit von Fachkräften. Tschechien ist jedoch im mittelosteuropäischen Vergleich wirtschaftlich abermals das attraktivste Land.

Beste Werte für die Wirtschaftslage

Ein Blick auf die Entwicklung der letzten 13 Jahre zeigt: Die aktuelle Wirtschaftslage ist laut befragten Unternehmen so gut wie zuletzt im Jahr des tschechischen EU-Beitritts 2004, der für viel Optimismus sorgte. Damals wie heute bezeichnen ganze 64 Prozent die Wirtschaftslage als „gut“, 32 Prozent als „befriedigend“ und nur 4 Prozent als „schlecht“. Der Trend der letzten Jahre ist eindeutig: Noch 2015 befanden halb so viele Unternehmen wie in diesem Jahr die Wirtschaftslage als „gut“.

Vorsichtiger Optimismus bei den Wirtschaftsaussichten

Was die Erwartung eines weiteren Wirtschaftsaufschwungs im laufenden Jahr betrifft, signalisieren die Unternehmen Zurückhaltung. Nur 26 Prozent gehen von einer weiteren Besserung aus. Noch 2014 waren es über 40 Prozent. „Je besser die Wirtschaft läuft, desto weniger rechnet man mit einer weiteren kräftigen Steigerung. Das ist bis zu einem gewissen Grad normal“, beruhigt DTIHK-Geschäftsführer Bernard Bauer. „Aber vergessen wir ebenso nicht: Die Weltwirtschaft ist in Habachtstellung, in verschiedenen Ländern kündigen sich protektionistische Maßnahmen an.“

Starke Lohnkostenerhöhungen erwartet

Ein weiterer Grund für Zurückhaltung scheint in der erwarteten Lohnkostenentwicklung begründet. Mit einer Steigerung von mehr als 8 Prozent rechnet ein Viertel der Unternehmen, und sogar jedes zweite geht von einer Erhöhung zwischen 3 und 8 Prozent aus. Damit kommen im Laufe des Jahres wesentliche Mehrkosten auf die Wirtschaft zu. Ein starker Binnenkonsum dürfte damit jedoch weiterhin ein wesentlicher Konjunkturmotor bleiben. Im Ganzen ist seit mehr als fünf Jahren erstmals mit einem Rückgang bei den Neueinstellungen zu rechnen.

Konjunkturální průzkum ČNOPK

>>> Nejlepší hodnocení od roku 2004, ale vážné problémy v oblasti HR

Současná ekonomická situace v Česku je vynikající. Jak ukázal letošní konjunkturální průzkum ČNOPK mezi zahraničními, převážně německými investory, její hodnocení vyrovnalo rekordní úroveň z roku 2004, kdy ČR vstupovala do EU. Vyhledky na rok 2017 jsou ale zdrženlivější. Téměř čtvrtina firem počítá se zvyšováním platů o více než 8 procent. Firmy ovšem ostře kritizovaly dostupnost kvalifikovaných pracovníků. Česko je přesto ve srovnání se zeměmi střední a východní Evropy opět nejatraktivnější investiční lokalitou.

Nejlepší hodnoty pro ekonomickou situaci

Pohled na vývoj za posledních 13 let ukazuje, že současná ekonomická situace byla tak dobře hodnocena naposledy před vstupem Česka do EU v roce 2004, který vzbudil velký optimismus. Tehdy i nyní označilo celých 64 procent ekonomickou situaci jako dobrou, 32 procent jako uspokojivou a jen 4 procenta jako špatnou. Trend posledních let je jasný: V roce 2015 byl počet firem, které hodnotily hospodářskou situaci jako dobrou, ve srovnání s letošním rokem poloviční.

Vyhledky hospodářství: opatrný optimismus

Co se týče očekávání dalšího hospodářského růstu v letošním roce, firmy signalizují spíše zdrženlivost. Jen 26 procent očekává další zlepšení. Ještě v roce 2014 to bylo přes 40 procent. „Čím více se ekonomice daří, tím méně se počítá s dalším silným růstem. To je do určité míry normální“, uklidňuje výkonný člen představenstva ČNOPK Bernard Bauer. „Ale nezapomínejme, že světové hospodářství je v pozoru, z různých zemí je slyšet o protekcionistických opatřeních.“

Očekává se velké zvyšování platů

Dalším důvodem zdrženlivosti při hodnocení blízké budoucnosti je očekávaný vývoj platů. Čtvrtina firem počítá s nárůstem o více než 8 procent a dokonce každá druhá firma o 3 až 8 procent. Firmám tím letos vzniknou výrazné vícenáklady. Důležitým motorem konjunktury by tak mohla i nadále zůstat vysoká spotřeba domácností. Poprvé za více než pět let firmy budou přijímat méně nových zaměstnanců.

Obrat a export zůstávají stabilní

Vývoj obratu a exportu, který představuje právě v řadě německých firem velký podíl, zůstává stabilní až optimistický. 57 procent počítá s nárůstem obratu a přes 40 procent se zvýšením exportu. A to i přes ukončení

Umsätze und Exportabsätze bleiben stabil

Die Entwicklung der Umsätze und des Exports, der gerade bei vielen deutschen Unternehmen einen großen Anteil ausmacht, bleibt stabil bis optimistisch. 57 Prozent rechnen mit steigenden Umsätzen, über 40 Prozent auch mit Steigerungen beim Export. Und zwar trotz der Beendigung der exportfördernden Währungsintervention seitens der Tschechischen Nationalbank. „Die sehr robuste Wirtschaft in der Tschechischen Republik wird weiter stabil und gesund wachsen“, meint auch der CEO der Commerzbank CZ/SK, Michael Krüger. Auch bei den Investitionsausgaben zeigt der Pfeil leicht nach oben.

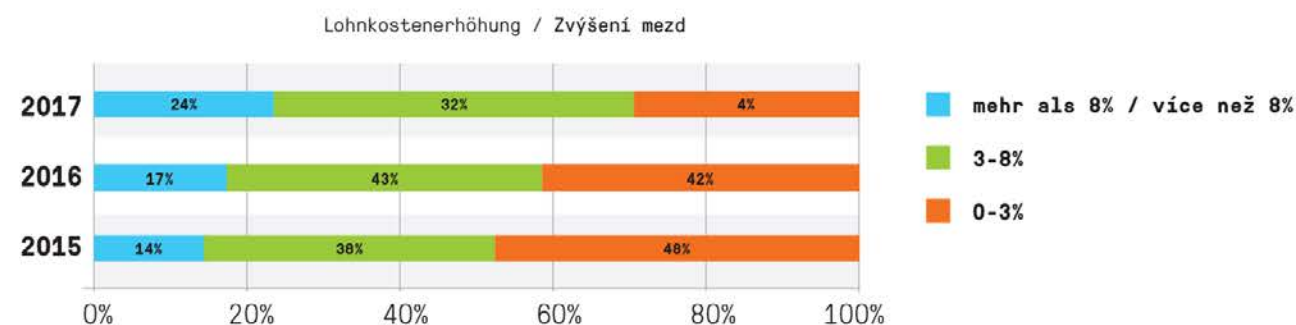
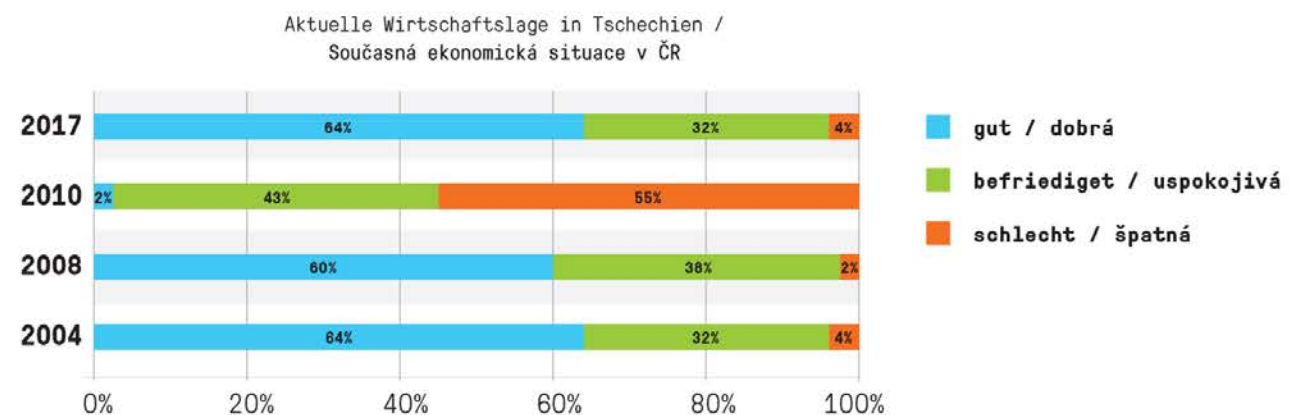
Bereich Human Resources auf Abstieg

Die DTIHK-Umfrage bestätigt jedoch die dramatische Situation beim Fachkräftemangel. Der Standortfaktor „Verfügbarkeit von Fachkräften“ befindet sich genau wie im Vorjahr auf dem letzten Platz im Ranking von 21 Faktoren. Dementsprechend verwiesen die Unternehmen das tschechische Berufsbildungssystem, das an mangelnder Praxisorientierung leidet, auf Platz 17. Hinzu kommt der Abfall um vier Plätze bei der Qualifikation der Arbeitnehmer. Die Ergebnisse sprechen eine klare Sprache: Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern, vor allem im Bereich Produktion, wird zur Gefahr für den Wirtschaftsstandort Tschechien. „Kurzfristig wird es nötig sein, die drei- bis vierhunderttausend

měnových intervencí ČNB. „Velmi robustní hospodářství České republiky bude stabilně a zdravě růst i po ukončení intervencí ČNB,“ domnívá se i Michael Krüger, CEO Commerzbank CZ/SK. Také u vývoje investičních výdajů šipka ukazuje mírně nahoru.

Oblast human resources na sestupu

Průzkum ČNOPK přesto potvrzuje dramatický nedostatek pracovníků. Faktor dostupnost kvalifikovaných pracovních sil je stejně jako vloni v žebříčku 21 faktorů na posledním místě. Firmy zároveň vykazaly český systém odborného vzdělávání, kterému je vytýkáno nedostatečné zaměření na praxi, až na 17. místo. O čtyři pozice se propadla také kvalifikace zaměstnanců. Výsledky hovoří jasně: Nedostatek kvalifikovaných pracovníků, především ve výrobě, představuje nebezpečí pro české hospodářství. „Krátkodobě je nutno rozhýbat armádu tří až čtyř set tisíc nezaměstnaných a rekvalifikovat je dle potřeb trhu práce. A případně uspokojit zvýšenou poptávku pečlivě vybranými kvalifikovanými zahraničními pracovníky. Očekával bych větší snahu vlády v razantnějším zavádění opatření na všech úrovních práce s nezaměstnanými a v celém systému vzdělávání,“ říká Pavel Roman, viceprezident ČNOPK a vedoucí korporátní komunikace Bosch Group v ČR.



Arbeitslosen zu mobilisieren und sie nach den Anforderungen des Arbeitsmarktes zu requalifizieren. Eventuell muss die erhöhte Nachfrage mit sorgfältig ausgesuchten, qualifizierten Arbeitskräften aus dem Ausland gedeckt werden. Ich hätte eigentlich größere Anstrengungen der Regierung für eine zügigere Einführung von Maßnahmen auf allen Ebenen des Arbeitsmarktes und im gesamten Bildungssystem erwartet", erklärt Pavel Roman, DTIHK-Vizepräsident und Leiter Unternehmenskommunikation der Bosch-Gruppe in Tschechien.

MOE-Vergleich: Tschechien wieder Nr. 1

Und dennoch: Tschechien platzierte sich erneut an der Spitze des MOE-Standort-Rankings unter 16 Ländern, vor Polen und der Slowakei. Das Land punktet bei den Investoren durch seine Qualität und Verfügbarkeit lokaler Zulieferer, die Berechenbarkeit der Wirtschaftspolitik sowie die Produktivität und Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer.

Parameter zur Umfrage

Befragungszeitraum: Februar 2017

Teilnehmerkreis: in Tschechien tätige Unternehmen; (53 % sind Teil einer Unternehmensgruppe, davon haben 73 % ihre Zentrale in Deutschland, 13 % in Tschechien)

Teilnehmerzahl: ca. 150

Beteiligung nach Sektoren: 50 % verarbeitendes Gewerbe, 31 % Dienstleistungen, 13 % Handel, 4 % Bauwirtschaft, 1 % Energie- und Wasserversorgung, Entsorgung

Srovnání zemí střední a východní Evropy: Česko opět jedničkou

Přesto se Česko opět umístilo na špičce žebříčku 16 středoevropských investičních lokalit, před Polskem a Slovenskem. Česko boduje díky kvalitě a dostupnosti lokálních dodavatelů, hospodářské stabilitě a výkonnosti a motivaci zaměstnanců.

O průzkumu

Provádění průzkumu: únor 2017

Účastníci: firmy působící v ČR, 53 % je součástí koncernu nebo skupiny podniků (73 % z nich má centrálu v Německu, 13 % v Česku)

Počet účastníků: cca 150

Účast podle odvětví: 50 % zpracovatelský průmysl, 31 % služby, 13 % obchod, 4 % stavebnictví, 1 % zásobování energií a vodou, zpracování odpadů

DIE UNFÄHIGKEIT ZUR EFFEKTIVEN INVESTITION

>>> Mit dem Ende des ersten Quartals ist klar, dass wichtige Bedingungen für ein erfolgreiches Jahr 2017 für die tschechische Wirtschaft erfüllt sind. Die äußerlichen Bedingungen sorgen für eine solide Unterstützung der Exportwirtschaft. Das Geschäftsklima in Deutschland und in weiteren Schlüsselländern für Tschechien erreicht wiederholt Höchststände. Der weltweite Handel ging nach mehreren Jahren der Stagnation wieder in eine Phase der Belebung über. Die Nachfrage nach Autos in Westeuropa ist auch nach dreijährigem Wachstum ungebrochen.

Auch in Tschechien überwiegt der Optimismus. Das Verbraucherklima schöpft aus dem dynamischen Wachstum von Gehältern und Beschäftigtenzahlen. Bislang ist nicht ersichtlich, dass es von einer Inflationswelle aus der Bahn geworfen werden könnte. Die wirtschaftliche Situation bleibt in der Unternehmenssphäre hervorragend. Die meisten Branchen erwarten einen größeren oder kleineren Anstieg der Auftragszahlen. Es scheint beinahe so, dass die diesjährigen, übereinstimmenden Prognosen zum Wachstum des BIP mit 2,5 Prozent zu vorsichtig sind. Was hindert aber die tschechische Wirtschaft an einem noch größeren Höhenflug?

Erstens ist im Vergleich mit der Vergangenheit festzustellen, dass weniger investiert wird, was vor allem, aber nicht nur für Bauinvestitionen gilt. Insbesondere der öffentliche Sektor offenbart eine triste Unfähigkeit effektiv finanzielle Mittel, die für Investitionen vorgesehen sind, auszugeben.

Zweitens beschwerten sich Unternehmen über den leergefegten Arbeitsmarkt. Oftmals müssen sie sogar wegen fehlenden Personals Aufträge ablehnen. Die Produktivität in der tschechischen Wirtschaft wächst allerdings nicht, was davon zeugt, dass es versäumt wurde, in diesem Bereich zu investieren. Verantwortlich hierfür kann unter anderem der schwache, drei Jahre festverankerte Kurs der Krone sein, der nicht allzu sehr zu entsprechenden Investitionen motivierte.

Die diesjährige Rückkehr des Kursregimes in die üblichen, wilden Gewässer wird beim produzierenden Gewerbe dank Kursabsicherungen nicht sofortige Einschnitte bei den Gewinnen einbringen. Langfristig wird aber ein Wachstum der Produktivität zur Bedingung für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit.

Den diesjährigen Ausblick auf die tschechische Wirtschaft zu verbessern, würde einen größeren Optimismus in Hinblick auf Investitionen sowohl vom Staat als auch von Unternehmen erfordern. Ich persönlich bleibe bei einer eher konservativen Einschätzung.

NESCHOPNOST EFEKTIVNĚ INVESTOVAT

>>> S končícím prvním kvartálem lze konstatovat splnění důležitých podmínek pro úspěšný rok 2017 v české ekonomice. Externí prostředí dává solidní podporu exportérům. Podnikatelská nálada v Německu i v dalších, pro Česko klíčových zemích, se dostala k několikaletým maximům. Řadu let stagnující globální obchod se posunul do fáze oživení. Poptávka po autech v západní Evropě ani po tři roky trvajícím růstu zatím nezakolísala.

Také na domácí půdě převládá optimismus. Spotřebitelský sentiment těží z akcelerující dynamiky mezd a rostoucí zaměstnanosti a zatím se nezdá, že by ho mohla rozhodit současná inflační vlnka. Výborná zůstává ekonomická situace podnikové sféry a většina sektorů očekává větší či menší růst zakázek. Skoro by se zdálo, že letošní konsensuální odhad růstu HDP o 2,5 procenta je podhodnocený. Co tedy brání české ekonomice ve větším rozletu?

Za prvé se ve srovnání s minulostí méně investuje, což platí především, ale nejen, pro stavební investice. Zejména veřejný sektor projevuje tristní neschopnost efektivně utrácet finanční zdroje alokované na investice.

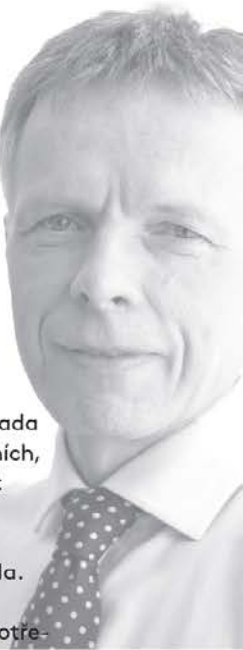
Za druhé, podniky si stěžují na vyčerpaný pracovní trh a mnohdy i kvůli nedostatku lidského kapitálu odmítají zakázky. Produktivita v české ekonomice však neroste, což svědčí o zanedbané investiční aktivitě v této oblasti. Na vině může být mimo jiné tři roky trvající prostředí slabého a pevně ukotveného kurzu koruny, které příliš nemotivovalo k investicím.

Letošní návrat kurzového režimu do standardních, divočejších vod nezpůsobí výrobním podnikům díky jejich kurzovému zajištění okamžitý zárez do ziskovosti. Dlouhodoběji se ale růst produktivity stane nutnou podmínkou k udržení konkurenceschopnosti.

Zlepšit letošní výhled pro českou ekonomiku by vyžadovalo zvýšit optimismus ohledně investic státu i podniků. Osobně si ponechávám konzervativnější názor.

Pavel Sobišek

Chefvolkswirt | hlavní ekonom
UniCredit Bank Czech Republic



ANZEIGE / INZERCE

www.bechtoplast.cz
info@bechtoplast.cz

Kunststoffe in Bestform | plasty v nejlepší formě

VERLÄSSLICHER PARTNER FÜR:

Pharmaindustrie • Medizintechnik •
Automobilindustrie • Chemieindustrie •
Lebensmittelindustrie

Herstellung qualitativ hochwertiger Plastikbehälter
von 2 ml bis 2500 ml

Zertifiziertes Qualitätsmanagement
nach DIN EN ISO 9001

Breites Sortiment an Standardprodukten

SPOLEHLIVÝ PARTNER PRO:

farmaceutický průmysl • zdravotnickou
techniku • automobilový průmysl •
chemický průmysl • potravinářský průmysl •

Výroba vysoce kvalitních
plastových nádob od 2 ml
do 2500 ml

Řízení jakosti certifikováno
dle DIN EN ISO 9001

Široký sortiment standardních
produktů

bechtoplast s.r.o.
zpracování plasty

ŽATECKÁ 501 • CZ-331 41 KRALOVICE • TEL. +420 373 035 070 • FAX +420 373 395 396

Abydos model přes- hraničního úspěchu

Rodinná firma,
Zaměstnavatel roku,
podporuje duální
vzdělávání

Abydos ein grenzüber- schreitendes Erfolgsmodell

Familienunternehmen,
Arbeitgeber des Jahres –
und dualer Ausbildungs-
betrieb

Was 1997 auf dem tschechischen Markt begann, ist heute zu einem grenzüberschreitenden Erfolgsmodell geworden: Das Familienunternehmen Abydos s.r.o. ist ein gefragter Partner deutscher Gießereien – und zwar auch von solchen, die Teil multinationaler Konzerne sind. Inzwischen ist das Unternehmen von einer Tochter der deutschen Muttergesellschaft mit gerade einmal 20 Angestellten zu einer Firma herangewachsen, die wöchentlich mehr als 500 Tonnen Gusseisen verarbeitet.

Abydos prüft, schleift und behandelt hauptsächlich Teile aus Eisenguss, Stahlguss oder Buntmetallen nach. Rund 200 Angestellte kümmern sich um die verschiedenen Produkte, die Bestandteile von Kraftfahrzeugen weltbekannter Marken (Audi, Volvo, Škoda) und von Bau- bzw. Landmaschinen (Caterpillar, John Deere u. a.) sind.

Während seiner zwanzigjährigen Geschichte durchlief Abydos zahlreiche Veränderungen. So musste die Belegschaft zum Beispiel im Jahr 2009 mit vereinten Kräften der Wirtschaftskrise die Stirn bieten, was zur Folge hatte, dass Prozesse und Kosten in der Firma optimiert wurden. Im Nachhinein hat gerade diese schwierige Phase das Unternehmen gestärkt: Abydos ist heute ein Spitzenzulieferbetrieb für Gießereien, was nur mit gleichbleibend hochwertiger Qualität und Zuverlässigkeit bei den Lieferungen erreicht werden kann. Das eigene Industriegelände in Hazlov bei Cheb (Eger) nahe der deutschen Grenze hat dabei in den letzten Jahren die gesamte Logistik erheblich erleichtert.

„Es ist wichtig, hinter unserem Erfolg die Angestellten zu sehen. Gerade das Personalwesen nimmt bei uns eine Schlüsselrolle ein“, erklärt Dr. Olga Kupec, die Eigentümerin und Geschäftsführerin des Unternehmens. „Wir konzentrieren uns nicht nur auf die derzeitige Belegschaft, sondern arbeiten auch mit Schulen in der Region zusammen und unterstützen die Bildung in den technischen Bereichen. Für unser Engagement spricht unter anderem die landesweite Auszeichnung als ‚Arbeitgeber des Jahres‘ in der Kategorie kleine und mittlere Firmen in 2010. Außerdem wurde uns 2016 der ‚HREA – Excellence Award‘ verliehen“, freut sich die promovierte Physikerin. Eine Fachjury prämiiert für diesen Preis besten Projekte und Experten im Bereich der HR-Entwicklung, die am meisten zur Weiterentwicklung eines Unternehmens, Berufszweigs und der Gesellschaft beitragen.

Die enge Verbindung zu Deutschland geht bei Abydos weit über die Geschäftsbeziehungen hinaus: Denn das Unternehmen beteiligt sich aktiv am System der dualen Ausbildung und ermöglicht StudentInnen technischer oder kaufmännischer Fachrichtungen, an der deutschen Berufsakademie zu studieren und bei Abydos den praktischen Teil zu absolvieren. Es handelt sich dabei sozusagen um ein duales Studium „hoch zwei“.

Außerdem unterstützt man mit Begeisterung grenzüberschreitende Kulturprojekte: So ist Abydos Hauptpartner des deutsch-tschechischen Literaturfestivals in Františkovy Lázně (Franzensbad). Für gesellschaftliches Engagement und Verantwortung wurde das Unternehmen 2014 in der Region Karlsbad ausgezeichnet.

In diesem Jahr feiert Abydos zusammen mit seinen Kunden, Lieferanten und Angestellten das 20-jährige Firmenjubiläum. Sie alle haben in den vergangenen zwei Jahrzehnten dazu beigetragen, dass Abydos so erfolgreich werden konnte. Für diese langjährige Zusammenarbeit bedankt sich das Unternehmen bei allen Freunden und Unterstützern, indem es am letzten Samstag im August seine Pforten für die breite Öffentlichkeit öffnet. Mit Unternehmensführungen für Interessierte und einem bunten kulturellen und musikalischen Rahmenprogramm möchte man gemeinsam feiern – und auf die nächsten erfolgreichen grenzüberschreitenden Projekte anstoßen.

Rodinná firma Abydos s.r.o. byla založena v roce 1997, původně jako doořiná firma německé společnosti, a stala se modelem přeshraničního úspěchu. Před 20 lety začínala s 20 zaměstnanci, dnes pro ni pracuje bezmála 200 lidí, týdně opracovává více než 500 tun litiny a je velmi popotávaným partnerem německých sléváren – i takových, které jsou součástí nadnárodních koncernů.

Abydos brouší, tryská, zakladuje i lakuje a poté kontroluje slévárenské odlitky z litiny, ocelolitinu i barevných kovů. Jeho produkty nalezneme v automobilech světoznámých značek (Audi, Volvo, Škoda) a stavebních či zemědělských strojích (Caterpillar, John Deere aj.).

Během své dvacetileté historie si firma prošla mnohými změnami. Například v roce 2009 museli v podniku všichni společně čelit hospodářské krizi, která ovšem umožnila optimalizovat procesy a náklady. S odstupem času je jasné, že tato zatěžkávací zkouška podnik posílila: Abydos je v současnosti špičkovým dodavatelem sléváren. Toho lze dosáhnout jen vysokou kvalitou a spolehlivostí dodávek. Dnes Abydos vyrábí ve vlastním průmyslovém areálu v Hazlově u Chebu poblíž německých hranic, což usnadňuje logistiku.

„Za naším úspěchem je nutno vidět zaměstnance. Právě personalistika je pro nás klíčová“, říká Dr. Olga Kupec, majitelka a jednatelka firmy, která v Řezně vystudovala fyziku, a s potěšením dodává: „A nezaměřujeme se pouze na stávající zaměstnance, ale úzce spolupracujeme se školami v regionu a podporujeme technické vzdělávání. Za naši práci mluví mimo jiné celorepublikové ocenění ‚Zaměstnavatel roku‘ v kategorii malých a středních firem z roku 2010 a také úspěch v prestižní soutěži ‚HREA – Excellence Award‘ v roce 2016.“ V této soutěži odborná porota oceňuje nejlepší projekty a profesionály v oblasti rozvoje lidských zdrojů, kteří nejvíce přispěli k rozvoji svého podniku, profese a společnosti.

Napojení na Německo nekončí u obchodních vztahů. Abydos nabízí studentům německý systém duálního vzdělávání. Mají možnost studovat na německé „Berufsakademie“ a ve firmě Abydos absolvovat praxi. Dá se říci, že je to duální studium na druhou.

Abydos také podporuje přeshraniční kulturní projekty – je hlavním partnerem česko-německého literárního festivalu Literární Františkovy Lázně. Za společenskou angažovanost získal v roce 2014 ocenění „Společensky zodpovědná firma Karlovarského kraje“.

V letošním roce slaví Abydos společně se svými zákazníky, dodavateli a zaměstnanci dvacetileté jubileum. Právě oni se během těchto dvou desetiletí zasloužili o to, že se Abydos stal tak úspěšným. Za dlouholetou spolupráci chce Abydos poděkovat všem svým přátelům a příznivcům a společně s nimi slavit. Poslední srpnovou sobotu proto otevře své brány široké veřejnosti. Zájemci si budou moci prohlédnout závod, bude připraven bohatý kulturní a hudební program a všichni společně si připijí na další úspěšné přeshraniční projekty.

Gussputzen
und mehr...

20 1997–2017
Years
abydos®

seit 1997 zuverlässiger Partner für deutsche Gießereien



STRAHLEN PUTZEN GRUNDIEREN ENDKONTROLLE LOGISTIK

Gussnachbehandlung und Oberflächenbearbeitung von
Grau-, Sphäroguss, Eisenguss mit Speziallegierungen,
Stahlguss- und Nichteisenmetallen nach ISO 9001:2008.



UNSERE STÄRKEN

Qualität + Liefertreue + Flexibilität
Wir sprechen Deutsch.



Ihr Ansprechpartner
Dr. Olga Kupec
Geschäftsführende
Gesellschafterin

+420 354 548 420

Tschechische Republik | 351 32 Hazlov 247 | info@abydos.cz

www.abbydos.cz



Lucie Vlková

Direktorka | ředitelka
Sprachschule
Slůně – svět jazyků, s.r.o.

Ich glaube, es gibt darauf keine allgemeingültige Antwort. Warum? Beim Leadership geht es um Kommunikation und Menschenführung. Und Menschen sind, Gott sei Dank, unterschiedlich. In ihrer Natur, Einstellung und in ihren Erfahrungen. Ich würde es so beschreiben: Jeder von uns ist in einer anderen Schulklasse. Je nachdem in welcher Klasse wir sind, brauchen wir einen anderen

Domnívám se, že univerzální odpověď na tuto otázku neexistuje. Proč? Leadership je o komunikaci a vedení lidí. A lidé jsou, díky bohu, rozdílní. Svou povahou, přístupem i zkušenostmi. Popsala bych to tak, že se každý nacházíme v jiné třídě, jako ve škole, a podle toho, ve které třídě právě jsme, takový přístup potřebujeme. Respektive jsme schopni jej pojmout,



Sanjiv Suri

President & CEO
Žatíší Group

„Auch wenn der Dirigent selbst keinen einzigen Ton hervorbringt, hat er eine enorme Macht, weil er es schafft, aus allen anderen das Beste rauszuholen.“ Ben Zander (44 Jahre, Dirigent des Boston Philharmonic Orchestra)

Ich selbst bin fest überzeugt, dass es beim Leadership um Visionen geht, und darum, die richtigen

„I přesto, že dirigent sám nevytloučí jediný tón, má obrovskou moc, protože dokáže ze všech ostatních dostat to nejlepší.“ Ben Zander (44 let, dirigent Bostonské filharmonie)

Já sám pevně věřím, že leadership je o vizi a dosazení správných lidí na správná



Michael Neff

Inhaber | majitel
PRO Management

Ich bin ein Freund der „langen Leine“. Hierdurch erhält der Mitarbeiter mehr Verantwortung und damit eine vertrauensbildende Wertschätzung. Er wird motiviert, identifiziert sich mit dem Unternehmen, und die Produktivität erhöht sich. Als ich 1996 nach Tschechien kam, war es das Ziel, die anstehenden Aufgaben mit dieser Philosophie zu bewältigen. Allerdings

Osobně podporuji takový způsob řízení, kdy mají všichni zúčastnění prostor pro osobní iniciativu. Zaměstnanec tak má větší zodpovědnost a získává více důvěry, resp. ocenění ze strany nadřízeného i kolegů. Postupně narůstá osobní motivace na společných výsledcích, zaměstnanec se identifikuje s firmou a zpravidla roste i jeho produktivita.



Simona Justinová

Executive HR Business Partner
E.ON Česká republika

Verantwortung und Vertrauen sind die Grundlage. Der Leader muss die Herzen und das Vertrauen der Menschen gewinnen, er muss es schaffen, sein Team zu inspirieren, zu motivieren und in seinen Handlungen und Entscheidungen ausreichend energisch und überzeugend sein. Er darf keine Angst vor Verantwortung haben, und gleichzeitig muss er den

Odpovědnost a důvěra jsou základ. Leader si musí umět získat srdce a důvěru lidí, dokázat inspirovat svůj tým, motivovat jej a být dostatečně energický a přesvědčivý ve svém jednání a rozhodování. Nemá se bát odpovědnosti a současně musí umět dát lidem dostatečný prostor, nechat je samostatně rozhodovat.

Leadership: kurze Leine, Držet zaměstnance zkrátka,

Ansatz, mit dem wir arbeiten können. Dann wissen wir, was von uns erwartet wird. Ein Leader sollte die Klassen seiner Mitarbeiter erkennen, um die entsprechende Form der Arbeit und der Kommunikation zu wählen, die auch für die Kollegen komfortabel ist. Für den einen heißt das mehr Grenzen und Weisungen, für den anderen mehr Raum und weniger Kontrolle. So können wir dann unseren Leuten helfen, in andere Klassen weiterzukommen. Ich persönlich ziehe Freiraum und freie Handhabe vor. Dabei kann man besser zusammenarbeiten und kreativ sein.

pracovat s ním a vědět, co se od nás očekává. Leader by měl rozpoznat třídy svých kolegů. A následně zvolit formu práce a komunikace, která jednak těmto třídám odpovídá, a je pro kolegy i komfortní. Pro někoho je to více hranic a direktivy, pro někoho větší prostor a méně kontroly. Z této startovací čáry pak může svým lidem pomáhat v postupu do tříd dalších. Osobně dávám přednost prostoru i volným rukám. Lépe se nám spolupracuje a tvoří.

Leute am richtigen Platz einzusetzen. Dann genügt es, ihnen völlig freie Hand zu lassen, damit sie vorwärtkommen und die gesetzten Ziele erreichen können.

místa. Pak už jen stačí dát jim zcela volné ruce, aby mohli jít kupředu a dosahovat stanovené cíle.

wurde schnell klar, dass die Führungskompetenzen noch nicht auf dem erforderlichen Niveau waren. Die Fähigkeit zu klaren Zielabsprachen, konkreter Kommunikation, klaren Aufgabenübertragungen, Kontrolle ohne Misstrauen zu generieren etc., sind Kompetenzfaktoren, welche die Führungskräfte sich erst aneignen mussten. Die Situation hat sich bis heute verbessert, die Qualifikation der Mitarbeiter bleibt aber ein aktuelles Thema.

V roce 1996 jsem začal pracovat v Česku a mým cílem bylo uplatnit tento přístup ve vedoucí pozici. Ihned jsem zjistil výrazné rozdíly v manažerských zvyklostech a metodách řízení. Umět přesně stanovit cíle, konkrétně argumentovat, jasně delegovat úkoly, zvolit vhodný způsob kontroly vyvolávající důvěru atd., to vše si vedoucí pracovníci museli osvojit. V tomto směru se situace již zlepšila, nicméně kvalitní a trvalé vzdělávání zůstává i nadále aktuálním tématem.

Mitarbeitern genug Freiraum geben, selbständig zu entscheiden. Ein guter Leader schafft für seine Teamkollegen sowohl Chancen zur Weiterentwicklung als auch die Möglichkeit, etwas Neues zu lernen. Er fordert sie und bringt sie in Situationen, in denen sie Neues lernen. Das braucht auch ein regelmäßiges Feedback. Es ist nicht einfach, das als Teil der Unternehmenskultur zu pflegen, aber es ist eindeutig die Richtung, in die wir uns als Gesellschaft bewegen.

Dobrý leader vytváří pro členy svého týmu jak příležitosti pro rozvoj v tom, v čem jsou nejlepší, tak i příležitost naučit se něčemu novému, ocitnout se v situaci, v níž si musejí s něčím novým poradit. S tím souvisí i pravidelná zpětná vazba – pěstovat ji jako součást firemní kultury není snadné, ale jednoznačně je to směr, kterým jsme se jako společnost vydali.

TOP-MANAGERIN = RABENMUTTER? TOP MANAŽERKA = KRKAVČÍ MATKA?

Uršula Králová, HR-Managerin
bei T-Mobile, im Interview

Rozhovor s Uršulou Královou,
HR manažerkou v T-Mobile

+ Interview: Christian Rühmkorf
Foto: Tomáš Železný



Sie ist eine der absoluten Top-Managerinnen im HR-Bereich, hat Erfahrungen mit drei Kontinenten und drei Kindern, von denen Sie zu Hause in Sachen Digitalisierung „reverse Mentoring“ erhält. Uršula Králová kommt ursprünglich aus der Werbe- und Consultingbranche, seit 2012 ist sie bei T-Mobile in Tschechien und der Slowakei verantwortlich für rund 3.000 Mitarbeiter. Auch darüber spricht sie recht offen.

Uršula Králová, HR Management = Change Management. Richtig?

Für mich gilt das sicher. Die Zeiten sind sehr dynamisch. In Wirtschaft und Gesellschaft nehmen die Veränderungen exponentiell zu, so dass Menschen in ihrem Leben drei bis vier Berufe ausüben. Wir HR-Experten geben den Mitarbeitern Hilfestellung, damit zurechtzukommen.

„Zákazníky personalistů jsou zaměstnanci.“

„Die Kunden des HR-Managers sind die Angestellten.“

Es ist 17.20 Uhr, für Sie beginnt der Feierabend. Was war für Sie heute auf Arbeit die größte Herausforderung?

Heute Vormittag hatte ich eine interessante Diskussion darüber, wie das Umfeld, der Raum, die Arbeitsleistung beeinflussen kann und in welcher Weise wir uns künftig über das Arbeitsumfeld als solches Gedanken machen müssen. Für mich ist das eine echte Herausforderung, denn einerseits stellen wir unseren Mitarbeitern modernste digitale Technologien zur Verfügung wie etwa Cisco-Monitore, aber zugleich haben wir immer noch ganz traditionelle Arbeitsplätze. Natürlich wollen alle Gemeinschaftsräume, Kreativzonen und Hubs, zugleich möchte man seinen Schreibtisch aber auch nicht aufgeben.

Was ist heute wichtiger: die Kreativ-Lounge oder ein ruhiger Arbeitsplatz?

Ich denke, die Menschen brauchen beides. Aber in welchem Verhältnis, in welcher Dimension, das müssen wir in der Zukunft ausloten. Und darum ging es heute in der Diskussion mit Vertretern weiterer Firmen.

Diskutieren Sie darüber auch mit den Mitarbeitern bei T-Mobile?

Sicher müssen wir die Mitarbeiter fragen, was sie wollen und

Patří mezi absolutní špičku top manažerek v oblasti HR, zkušenosti sbírala na třech světadílech a se třemi dětmi, od kterých se jí doma, co se digitalizace týče, dostává „reverse mentoring“. Uršula Králová původně pracovala v reklamní a poradenské branži, od roku 2012 vede v T-Mobile v České republice a na Slovensku zhruba 3000 zaměstnanců. Nejen o tomto s námi dost otevřeně hovořila.

Paní Králová, HR management = change management. Souhlas?

Určitě. Současnost je velmi dynamická, změny v ekonomice a ve společnosti budou exponenciální a lidé za svoji životní dráhu projdou třemi až čtyřmi profesemi. A my jako HR jsme takový pomocník, který jim pomáhá vyrovnat se se změnami.

Je 17.20 hod., máte po pracovní době. Co pro Vás dnes bylo v práci největší výzvou?

Dopoledne jsem měla zajímavou diskuzi o tom, jak prostor ovlivňuje výkon lidí a jak bychom měli do budoucna přemýšlet o pracovním prostředí jako takovém. Pro mě to je velká výzva, protože na jednu stranu dáváme zaměstnancům k dispozici všechny moderní digitální technologie, jako Cisco obrazovky, ale zároveň stále ještě máme tradiční pracovní místa. Samozřejmě všichni chtějí společné prostory, kreativní zóny a huby, ale nechtějí se vzdát svého pracovního stolu.

Co je dnes důležitější – kolektivní kreativní prostory, nebo klid na pracovišti?

Myslím, že lidé potřebují obojí. Ale v jakém poměru, v jakých dimenzích, tak to je to, co musíme do budoucna změnit. O tom jsem dnes diskutovala se zástupci jiných firem.

Diskutujete o tom i s lidmi z T-Mobile?

Musíme se lidí ptát na to, co by chtěli a potřebovali. Letos začínáme více uplatňovat metodu design thinking, která je o potřebách zákazníka. Zákazníky personalistů jsou zaměstnanci. Takže se potřebujeme na to podívat jejich očima a najít řešení, které vyhovuje.

Uršula Králová je top manažerkou ve velké korporaci ve dvou zemích a zároveň matkou tří dětí ve věku 15, 13 a 7 let. To jsou dvě úplně jiné role. Která z nich u Vás převažuje v každodenním životě?

Ano, mám takové dvě „šichty“. Nemyslím si, že jedna z nich převažuje. Vždy je ale potřeba jiný přístup. V práci lidé očekávají rozhodnutí, nasměrování, povzbuzení. V rodině je zase často potřeba nechat dětem prostor a vlastní odpovědnost. Jsou to z velké části úplně jiné světy...

Které se dají spojit ...

... myslím, že ano. Ale musím si říct, co je pro mě důležité



was sie brauchen. In diesem Jahr setzen wir verstärkt die Methode „Design-Thinking“ ein, bei der es um die Bedürfnisse der Kunden geht. Die Kunden des HR-Managers sind die Angestellten. Das heißt, man muss die Dinge mit ihren Augen betrachten und Lösungen finden, die ihnen entgegenkommen.

Uršula Králová – Spitzenmanagerin in einem großen Konzern in zwei Ländern und zugleich Mutter von drei Kindern im Alter von 15, 13 und 7 Jahren. Zwei völlig unterschiedliche Rollen also. Welche der beiden dominiert bei Ihnen?

Ja, ich habe im Grunde zwei „Schichten“. Ich glaube aber nicht, dass eine davon dominiert, sie erfordern nur unterschiedliche Herangehensweisen. Die Mitarbeiter erwarten Entscheidungen, Richtungsvorgaben, Ermunterung. In der Familie muss man den Kindern hingegen häufig Freiheit lassen und ihnen Eigenverantwortung zugestehen. Es sind zum Großteil unterschiedliche Welten...

Die sich miteinander verbinden lassen...

...Ich denke schon. Ich muss mir aber klar darüber sein, was für mich wichtig ist und was nicht. Es gibt bestimmte Erlebnisse, die ich mit meinen Kindern haben möchte, andere wiederum möchte ich auf der Arbeit nicht missen. Da muss man Grenzen ziehen.

a co ne. Určitě zážitky chci mít s dětmi a určité v práci. Je potřeba stanovit si tu hranici.

Co tomu všemu říká Váš manžel?

Je pro mě velkou oporou.

To zní „hezky“, ale trochu jako fráze... On není top manažerem?

Je. Ale on věří, že je dobré, když dělám věci, které mě baví a které mě naplňují...

Podílí se na chodu rodiny stejně jako Vy?

Ano, to jsem chtěla říct. Ne vždy to znamená, že doma dělá tolik práce jako já.

Říkáte, že HR je i o tom pomáhat lidem vyrovnávat se se změnami. Vy sama jste změny vyhledávala. A to hned na začátku kariéry, když jste odešla do Hongkongu, následovalo Chicago a teď Evropa. Jak se liší pracovní procesy na těchto třech kontinentech?

Nejmarkantnější rozdíl je v pracovním nasazení. V USA a v Asii máte za rok dva týdny dovolené. Evropané si naopak více hlídají kvalitu života jako takového. A Čína i Amerika jsou obrovské trhy, takže jsou tam i úplně jiné ambice.

Was sagt Ihr Mann zu all dem?

Er ist für mich eine große Stütze.

Das klingt schön, aber wie eine Phrase... Ist er kein Top-Manager?

Doch, ist er. Aber er glaubt, dass es gut ist, wenn ich Dinge mache, die mir Spaß machen und die mich erfüllen...

Trägt er genauso viel zur Familie bei wie Sie?

Das wollte ich sagen. Das bedeutet natürlich nicht immer, dass er genauso viel Arbeit zu Hause erledigt wie ich.

HR bedeutet auch, den Menschen zu helfen, mit Veränderungen klarzukommen, haben Sie gesagt. Sie selbst haben solche Veränderungen geradezu gesucht. Und das gleich zu Anfang Ihrer Karriere, als Sie nach Hongkong gegangen sind, dann Chicago und jetzt Europa. Wie unterscheiden sich die drei Kontinente in den Arbeitsprozessen?

Der markanteste Unterschied besteht im Arbeitseinsatz. In den USA und in Asien hat man zwei Wochen Urlaub im Jahr. Europäer achten hingegen mehr auf die Lebensqualität als solche. Außerdem sind China und Amerika riesige Märkte. Die Ambitionen sind dementsprechend größer.

Kde se Vám pracovalo nejlépe?

Velice dobře se mi pracovalo v Americe. Tam když vidíte příležitost, jdete po ní velice tvrdě a snažíte se překonávat bariéry. Když se v Česku někoho zeptáte, jak se má, odpoví: „Nemám si na co stěžovat.“ Neřekne: „Mám se dobře.“ Naším „mindsetem“ bohužel je, že věci jsou spíše problém.

Change management je velkým tématem právě velkých firem. Jak vypadá ideální podnik v telekomunikacích z pohledu HR manažerky?

Zaměstnanci by měli být pyšní na svou firmu. Na to, že zákazníkům přináší dobré věci, že je stabilní, že nepodvádí. Důležité je, aby lidé měli zajímavou práci, rotovali, nepracovali pořád jenom na svém, aby dobře vydělávali, pokud firmě hodně přispívají. Atmosféra je posazená na vlastním rozhodování a dobré spolupráci.

Jak daleko má k tomuto stavu T-Mobile?

Řekla bych, že jsme tak v půli této cesty. Mohli bychom být ještě více orientovaní na zákazníka, dávat lidem více samostatnosti a důvěry.

Wo haben Sie am liebsten gearbeitet?

Sehr gern in Amerika. Wenn dort jemand eine Gelegenheit sieht, dann will er sie ergreifen und Hindernisse überwinden. Fragen Sie in Tschechien jemanden, wie es ihm geht, sagt er: „Ich kann mich nicht beschweren“, statt „Mir geht es gut“. Leider ist unser Mindset hier so, dass vieles erst mal ein Problem ist.

Change Management ist ein Thema gerade für große Firmen. Wie würde aus Ihrer HR-Sicht die ideale Firma in der Telekommunikationsbranche aussehen?

Mitarbeiter sollten stolz auf ihre Firma sein können. Darüber, dass die Firma den Kunden gute Dinge bringt, stabil ist, nicht betrügt. Wichtig ist auch, dass die Angestellten eine vielseitige Arbeit haben, Positionen wechseln können und nicht nur im eigenen Saft schmoren, dass sie gut verdienen, wenn sie viel beitragen. Und das Arbeitsklima sollte eigene Entscheidungen und gute Zusammenarbeit zulassen.

Wie weit ist T-Mobile davon entfernt?

Ich würde sagen, wir sind auf halbem Weg dorthin. Wir können noch stärker kundenorientiert sein, den Leuten mehr Selbständigkeit, mehr Vertrauen geben.

Wieviel Freiheit und Verantwortung soll man den Mitarbeitern geben? Sie haben rund 3.000 Beschäftigte unter sich...

Wir entscheiden im Team, welches die Prioritäten für das Jahr sein sollen und welche großen Veränderungen wir vornehmen wollen – und bei diesen wichtigen Diskussionen möchte ich dabei sein. Dann gibt es aber auch weniger Grundlegendes, und da arbeiten die Leute nach eigenem Ermessen.

Wie hat sich die Arbeit einer HR-Managerin in den vergangenen fünf Jahren verändert? Und was sind heute die größten Themen?

Vor vier, fünf Jahren waren die wirtschaftliche Rezession und die relativ hohe Arbeitslosigkeit die Hauptthemen. Es wurde entlassen und gekürzt. Mittlerweile geht es darum, ein möglichst attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Wo hat T-Mobile die größten Probleme, Mitarbeiter zu finden?

Die größten Kopfschmerzen bereiten mir die vordersten Linien, die Mitarbeiter in den Call-Centern und im Verkauf. Die einfachen Arbeiten sind automatisiert. Geblieben sind die komplizierteren Geschäftsabläufe, wenn der Kunde unterschiedliche Dinge kombinieren will oder ein individuelles Problem gelöst werden muss. Die Aufgaben im Kundenkontakt werden immer komplexer. Zugleich lässt sich die Arbeit dort nicht so flexibel gestalten, Home-Office geht da eben nicht, und es gibt zudem großen Druck auf die Finanzierung

Ale kolik volnosti a odpovědnosti dát lidem? Máte pod sebou asi tři tisíce lidí...

Ve svém týmu si řekneme, jaké jsou v tomto roce priority, jaké velké změny chceme udělat. U těchto důležitých diskuzí chci být. Ale pak jsou věci, které nejsou tak důležité. Ty si lidé řeší podle svého uvážení.

Jak se v posledních pěti letech změnila práce HR manažera? A jaká jsou dneska největší témata?

Před čtyřmi, pěti lety byla hlavním tématem ekonomická recese a relativně vyšší nezaměstnanost, spíše se propouštělo, škrtalo. Teď jde o to, být atraktivním zaměstnavatelem.

Ve kterých oblastech má T-Mobile největší problémy najít lidi?

Úplně největší „bolesti hlavy“ mi dělají naše přední linie, lidé v call centrech a prodejnách. Ta jednodušší práce je teď automatizovaná. U těchto pozic zůstaly jen složitější obchodní případy, kdy zákazník chce kombinovat věci a vyřešit něco, co není úplně běžné. Úkoly při práci se zákazníky jsou stále komplexnější. A na druhou stranu tady nemůžete vytvořit flexibilní pozice, nemůžete lidem dávat home office. A samozřejmě je velký tlak na financování těchto pozic. Proto je největším problémem na těchto předních liniích fluktuace.

Dříve jste pracovala v McKinsey, kde jste poskytovala poradenství velkým firmám. Ve zkratce: Jaké jsou dnes tři největší problémy velkých koncernů?

Interní složitost, zaměření se dovnitř místo navenek a setrvačnost. Ve smyslu „Tak jsme to přece dělali vždycky.“

Jaký význam mají pro Vaši práci startupy a jejich pracovní styl?

Uvedu příklad. Asi před třemi lety jsme měli soutěž Big Head, kdy zaměstnanci mohli přijít s inovativními nápady a na jejich realizaci dostali volno i nějaké peníze. Dva zaměstnanci tehdy vyvinuli aplikaci na parkování. Založili vlastní firmu, odešli z T-Mobile, ale my s nimi spolupracujeme. V prosinci jsme uvedli na trh novou službu Chytré auto, která obsahuje jejich aplikaci. Když v Praze přijedete na modrou zónu a zaparkujete, můžete si přes tuto aplikaci pomocí pár kliků zaplatit parkování. Tito bývalí zaměstnanci jsou tedy součástí našeho ekosystému, ale fungují na základě něčeho jiného.

Je pro Vás problémem brain drain?

Zatím ne. Spíše vidím problém u mladých lidí, kteří ukončili vysokou školu. Chtějí jít do startupového světa, ne do velké korporace. Pro ně musíme být i do budoucna atraktivním zaměstnavatelem.



dieser Stellen. Das größte Problem an der vordersten Linie ist also die Fluktuation.

Sie haben früher bei McKinsey große Firmen beraten. In aller Kürze: Was sind heute die drei größten Probleme großer Konzerne?

Interne Komplexität, die Ausrichtung nach innen, statt nach außen, und Trägheit. Also nach dem Motto „das haben wir doch immer so gemacht...“.

Welche Bedeutung haben Startups und ihre Arbeitsweise für Ihre Tätigkeit?

Ein Beispiel: Vor etwa drei Jahren haben wir den Wettbewerb „Big Head“ ausgerichtet. Die Mitarbeiter konnten innovative Ideen entwickeln und haben dafür Zeit und Mittel zur Verfügung bekommen. Zwei Mitarbeiter haben eine Parking-App entwickelt. Sie haben ihre eigene Firma gegründet, T-Mobile verlassen, aber wir kooperieren mit ihnen. Im Dezember haben wir unseren Smart-Car-Service „Chytré auto“ auf den Markt gebracht, in dem auch ihr Produkt steckt. Wenn man in Prag in der blauen Zone parkt, die eigentlich nur für Anwohner ist, kann man mit ein paar Klicks über die App bezahlen. Die beiden Ex-Mitarbeiter sind also weiter Teil unseres Ökosystems, aber arbeiten auf andere Weise.

Ist Brain-Drain ein Problem?

Bisher nicht. Ich sehe eher Probleme bei den jungen Leuten, die gerade von der Universität kommen. Die wollen lieber in die Startup-Welt, als in einen großen Konzern. Für die müssen wir auch künftig ein attraktiver Arbeitgeber bleiben.

Brauchen Sie also Hängematten oder Pizza in der Kantine?

Hängematten sind keine Lösung. Junge Leute sind einfach an andere Kommunikationsformen gewöhnt. Im Sommer beantwortet mein 13-jähriger Sohn meine Mails nicht, weil er angeblich sowieso nur Post von mir und seinen Lehrern bekommt. Dabei verbringt er täglich vier Stunden mit Smartphone, Tablet und Computer. Im März haben wir bei T-Mobile „Workplace“ gestartet, das Facebook für Firmen. Manche Mitarbeiter sind begeistert, aktiv und erfahren jetzt, was im Verkauf oder bei den Technikern gerade läuft. Aber Mitarbeiter, die nicht so sehr in der digitalen Welt leben, beklagen sich: „Werden wir jetzt also nicht mehr persönlich miteinander sprechen oder was?“ Aber die jungen Bewerber können es nicht verstehen, wenn ich Ihnen sagen muss, dass wir hier kein eigenes Social Network haben. Das ist wichtiger als die Hängematte. Sie sehen, ich bekomme zu Hause ein „reverse Mentoring“.

Welche Rolle spielt bei Ihnen im Unternehmen Design Thinking?

Bisher haben wir im Wasserfall-Modell gearbeitet: Jemand

To znamená houpací síť, pizza v kantýně?

Houpací síť to nevyřeší. Mladí lidé jsou zvyklí na jinou formu komunikace. Loni v létě mi můj 13letý syn neodpověděl na e-mail, protože maily mu prý posílám jenom já a paní učitelky. A přitom je čtyři hodiny denně na mobilu, na tabletu a počítači. V březnu jsme v T-Mobile spustili workplace, to je facebookový produkt pro firmy. Mnozí zaměstnanci to velmi uvítali, jsou zde aktivní, protože vidí, co dělají prodejny, co se děje u techniků. Ale zaměstnanci, kteří nejsou tak blízko digitální době, začali polemizovat: „To už spolu nikdy nebudeme osobně mluvit?“ Ale mladí lidé, když se u nás ucházejí o práci, nechápou, že nemáme žádnou vlastní sociální síť. Takže to je důležitější než houpací síť. A jak vidíte, doma mám „reverse mentoring“.

„Hängematten sind keine Lösung.“

„Houpací síť to nevyřeší.“

Jakou roli hraje v T-Mobile design thinking?

Dosud jsme pracovali modelem „waterfall“: Někdo něco zadal, někdo to dopracoval do určité fáze, na konci se na to všichni podívali a třeba zjistili, že to není dobré. Teď se to obrací. I lidi, kteří to dříve dostali až na konci, například právníci nebo finančníci, jsou od začátku součástí celého procesu a vidí, co zákazník potřebuje. Tím pádem lidé více spolupracují a chápou, jaký by měl být výsledek. Tohle vnímám jako velkou přidanou hodnotu design thinkingu.

Máte v T-Mobile stále ještě pro každého zaměstnance roční cíl?

To se týká především prodejních pozic, které mají týdenní, měsíční nebo čtvrtletní cíle a podle nich je platíme.

V jakém poměru jsou základní plat a bonus?

Může to být 50:50. Máme hodně schémat, protože máme různé obchodní pozice...

Dá se z těch padesáti procent žít?

Máme to udělané tak, aby každý hodně chtěl těch dalších padesát. V jiných odděleních firmy jsme loni intenzivně diskutovali o tom, jestli zrušíme roční cíle. Většina zaměstnanců si totiž nepamatuje, jaký cíl má, a většina manažerů ani nestihne do konce roku tyto cíle zaměstnanci zadat.

hat etwas in Auftrag gegeben, das dann bis zu einer gewissen Phase ausgearbeitet wurde. Am Ende haben sich das alle angeschaut und vielleicht festgestellt, dass das Ergebnis nicht gut war. Jetzt drehen wir das um. Auch die Mitarbeiter, die bisher am Ende standen, zum Beispiel Juristen oder Buchhalter, sind von Anfang an in den gesamten Entstehungsprozess eingebunden und sehen, was der Kunde genau braucht. So wird besser kooperiert, und alle verstehen, was das Endprodukt sein soll. Darin sehe ich den großen Vorteil von Design Thinking.

Gibt es bei T-Mobile eigentlich noch Jahresziele für jeden Mitarbeiter?

Das betrifft vor allem die Verkaufspositionen. Sie haben Wochen-, Monats- oder Quartalsziele und werden danach bezahlt.

In welchem Verhältnis stehen Grundgehalt und Boni zueinander?

Das kann beispielsweise 50:50 sein. Es gibt mehrere Modelle, je nach Position im Verkauf...

Kann man von den 50 Prozent leben?

Das ist so aufgestellt, dass man sich sehr um die zweiten 50 Prozent bemüht. Bei den anderen Firmenbereichen haben wir große Debatten geführt, ob wir die Jahresziele abschaffen. Die meisten Mitarbeiter können sich diese Ziele ohnehin nicht merken und die meisten Manager schaffen es gar nicht bis Ende des Jahres, die Ziele zu vereinbaren.

Themenwechsel: Ich muss gestehen, dass wir in der ersten Relaunch-Ausgabe der Plus keine einzige Frau hatten.

Aha. Das ist ja...

...ein großer Fauxpas. Warum arbeiten so viele Frauen im HR? Wohl weil das Vorurteil besteht, dass das ein „Pflege“-Bereich ist. Mangelnde Anerkennung auch seitens der CEOs? Die Mutti schafft das schon, dort drei Kinder und hier ein bisschen Angestelltenpflege...

Für mich ist das eher symptomatisch für die gesamte Situation in Tschechien und den Frauenanteil im Management. In Kroatien ist das Verhältnis bei T-Mobile 50:50, und niemand macht sich darüber Gedanken. Tschechien gleicht aber in der Frage eher Deutschland. Selbst in der Slowakei ist der Anteil von Frauen im Management höher. Das hat etwas mit der herrschenden Kultur zu tun. Viele Frauen bleiben hierzulande als Mütter lange zu Hause und wollen dann nicht an exponierter Stelle in die Firma zurückkehren. Mir sagen auch einige Kollegen, ich sei eine Rabenmutter. Dagegen muss man sich schon wappnen. Aber ich habe im Ausland gesehen, dass es geht. Wenn der Partner die Frau jedoch nicht

Změníme téma. Přiznávám, že v prvním čísle Plusu po kompletním relaunchi jsme neměli ani jednu ženu.

Aha. Tak to je...

... velké faux pas. Proč je právě v oblasti HR tolik žen? Asi panuje předsudek, že to je „pečovací“ oblast. Nebo nedostatečné uznání od CEOs? Mamka to zvládne, doma tři děti a tady ještě trochu péče o zaměstnance...

Pro mě je to spíš symptom celkové situace v Česku a zastoupení žen v managementu firem. V Chorvatsku má T-Mobile tento poměr 50:50 a nikdo to neřeší. Česká republika je v tomto blíž Německu. Už i na Slovensku máme v managementu mnohem více žen. To souvisí s kulturou, která tady panuje. Mnoho žen zůstane doma s dětmi a pak se nechtějí vrátit na exponované pozice. Mně někteří kolegové říkali, že jsem krkavčí matka. Proti tomu musíte být hodně obrněný. Ale v zahraničí jsem viděla, že to jde. Když vás nepodporuje manžel, nejsou školky a jesle, je to velmi těžké. Česká republika se tím ochuzuje o hodně talentů.



unterstützt und auch noch Kinderkrippen und Kindergärten fehlen, dann ist es sehr viel schwerer. Tschechien gehen dadurch viele Talente verloren.

Was sagen Sie einem Menschen, der Ihre Lebensweise kritisiert?

Lieber eine glückliche Mutter, die sich - nach seiner Definition - nicht voll und ganz um die Kinder kümmert, als eine unglückliche Mutter, die sich für ihre Kinder aufopfert.

In der Führung von T-Mobile sind Sie zu sechst - Sie sind die einzige Frau. Reicht Ihnen das Verhältnis?

Nein, das reicht nicht. Auf der Ebene unterhalb des Boards haben wir 23% Frauen. Mein Ziel sind 30%...

Das haben Sie aber schon vor fünf Jahren gesagt...

...und haben das immer noch nicht erreicht. Im B2C schon und auch quer durch das Management. Aber der Bereich Technik vermässelt uns die Statistik.

Und Quoten?

Früher hätte ich absolut nein gesagt. Heute halte ich die Quote für ein Ziel. Und wenn man sich im Business keine Ziele setzt, dann passiert nichts.

Top-Managerinnen in Teilzeit - geht das?

Bei McKinsey habe ich das zehn Jahre lang so gehabt. Aber am Anfang herrschte erst mal großes Entsetzen. Wie sagen wir das unseren Klienten, was denken die dann, hieß es. Schließlich waren aber alle zufrieden.

Auf den unteren Positionen ist das aber für Frauen schwerer, da fehlt dann oft das auch Geld für eine Kinderbetreuung...

Sicher fehlen vor allem Plätze in Krippen und Kindergärten. Aber der Staat sollte einen höheren Anteil arbeitender Frauen wollen, sonst werden in Tschechien die Stellen nicht besetzt. Dann müssen entweder Arbeitskräfte aus dem Ausland kommen, was hier nicht sehr beliebt ist, oder die Arbeitsplätze wandern ins Ausland.

Die Tschechen lieben ja Kroatien, wo das Verhältnis 50:50 ist. Wann wird das auch hier so sein?

Bei unserem Tempo in einhundert Jahren.

Uršula Králová, vielen Dank für das Gespräch.

Co řeknete člověku, který kritizuje Váš přístup?

Je lepší mít šťastnou mámu, která se dětem - podle jejich definice - plně nevěnuje, než mít nešťastnou mámu, která se obětuje svým dětem.

Ve vedení T-Mobile je vás šest, Vy jste jediná žena. Stačí Vám tento poměr?

Ne, nestačí. V úrovni pod boardem máme 23 procent žen. Mým cílem je 30 procent...

To jste ale říkala už před pěti lety...

...a pořád tam nejsme. Tedy v B2C a managementu ano. Statistiku nám kazí oblast technologie.

A co kvóty?

Dřív bych byla absolutně proti, teď kvótu vnímám jako cíl. A když si v byznysu nedáte cíl, nic se nestane.

Funguje částečný úvazek top manažerek?

„Naším tempem za sto let.“

„Bei unserem Tempo in 100 Jahren.“

Já jsem v McKinsey pracovala na částečný úvazek deset let. Nejprve to bylo velké zděšení: „Jak to řekneme klientovi, co si o nás bude myslet?“ Nakonec ale byli všichni spokojeni.

Na nižších pozicích je to možná pro ženy těžší, protože často nemají dost peněz na chůvu...

Místa v jeslích a ve školkách moc chybí. Stát by měl chtít zvýšit počet žen v práci, protože jinak v Česku nebudou obsazená pracovní místa. A buď se budou importovat záměstnanci z jiných zemí, což tady taky není populární, nebo se pracovní místa přesunou do zahraničí.

Češi milují Chorvatsko, tam je poměr 50:50. Kdy tomu tak bude v Česku?

Naším tempem za sto let.

Pani Králová, moc Vám děkuji za rozhovor.



TSCHIE- CHIEN ERLEBT SEIN BLAUES JOB- WUNDER

Tschechien plagt ein Luxusproblem: Die gute Konjunkturlage hat den Arbeitsmarkt leergefegt; um über 200.000 ist die Zahl der Erwerbslosen in den vergangenen vier Jahren gesunken. Mit einer Quote von nur noch 3,4 Prozent hatte Deutschlands Nachbar im Januar die niedrigste Arbeitslosigkeit in ganz Europa. Und der Bedarf an noch mehr Mitarbeitern bleibt hoch. Laut Personaldienstleister Manpower will aktuell jedes vierte Großunternehmen im Land neue Jobs schaffen.

Gerit Schulze
Germany Trade & Invest

>>> Was für die Arbeitnehmer ein Segen ist, stellt die Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Fast jeder Betrieb klagt über Fachkräftemangel, Werkserweiterungen werden verschoben, Investitionsprojekte abgesagt. „Die Personalsituation ist sehr angespannt. Viele Firmen in unserer Region suchen händeringend Mitarbeiter, um ihren Auftragsbestand zu bewältigen. Das hemmt definitiv das Wachstum“, sagt Niclas Pfüller, General Manager beim Automobilzulieferer Brose in Ostrava. Zugleich erodieren die steigenden Arbeitskosten die Wettbewerbsfähigkeit des Landes.

„Personal fehlt auf allen Ebenen“, berichtet Milan Šíma, seit 20 Jahren Berater bei der Personalvermittlung Teamconsult in Prag. Gesucht würden nicht nur Fachkräfte, sondern auch einfache Fließbandarbeiter, Qualitätsmanager, Vertriebsspezialisten oder Instandhaltungsmechaniker. „Früher gab es Bewerber um Arbeitsplätze. Jetzt müssen sich die Firmen um einen Arbeitnehmer bewerben“, beschreibt Šíma die Lage.

Im Februar waren über 140.000 offene Stellen bei den Arbeitsämtern gemeldet. Dem standen zwar offiziell 380.000 Arbeitslose entgegen. Doch in manchen Regionen gibt es inzwischen mehr freie Stellen als Erwerbslose, etwa in Pardubice oder am Škoda-Standort Rychnov nad Kněžnou bei Hradec Králové.

Fachkräfte kennen ihren Marktwert sehr genau

Für Kandidaten auf Jobsuche ist das eine Traumkonstellation. „Die Leute kennen ihren Marktwert. Sie wissen, dass die Wirtschaft wächst und dass sie höhere Gehaltsforderungen durchdrücken können“, erklärt Personalexperte Šíma.

Laut Tschechischem Statistikamt sind die Löhne 2016 im Durchschnitt nominal um 4,2 Prozent auf 27.600 Kč gestiegen und erreichten umgerechnet erstmals einen Wert von über 1.000 Euro. In Prag liegen die Gehälter um ein Viertel über dem Landesdurchschnitt. Für weniger als 40.000 Kč unterschreiben dort kaum noch gute Leute mit Fremdsprachenkenntnissen und Berufserfahrung einen neuen Arbeitsvertrag.

Der Konjunkturaufschwung und die niedrige Erwerbslosenquote treiben die Löhne weiter nach oben. Das Finanzministerium rechnet für dieses und für die kommenden zwei Jahre mit einem Anstieg des nominalen Lohnniveaus um jeweils über 4 Prozent. Für Furore sorgt zurzeit Lebensmitteldiscounter Lidl, der das Einstiegsgehalt zum 1. März 2017 gleich um ein Viertel angehoben hatte. Damit verdient eine Kassiererin selbst in strukturschwachen Regionen nun von Beginn an mindestens 23.330 Kč (rund 860 Euro) – mehr als viele Industriearbeiter im Schichtbetrieb bekommen.

Für Headhunter wie Teamconsult bedeutet Tschechiens Jobwunder erheblich mehr Aufwand. „Bei Führungspositionen kann die Suche und der Auswahlprozess jetzt vier bis sechs Monate dauern“, sagt Experte Šíma. Teamconsult-Gründer Oliver Schmitt ergänzt: „Die Leute sind durch die Krise vor einigen Jahren loyaler geworden und nun schwerer abzuwerben. Sie honorieren, dass die Firma in schwierigen Zeiten zu ihnen gehalten hat.“

Besserverdiener suchen Aufstiegschancen und Zusatzleistungen

Laut Schmitt ist nur bei Jobs bis 40.000 Kč die Lohnhöhe das wichtigste Entscheidungskriterium. Bei besser bezahlten Positionen spielten zusätzlich Faktoren wie Personalführung und Hierarchien im Unternehmen, Aufstiegschancen, Dienstwagen, Urlaubstage oder der Ruf der Firma eine entscheidende Rolle.

Die Unternehmen investieren darum viel Geld in das Image als attraktiver Arbeitgeber. „Wir versuchen, die Menschen möglichst gut über unsere überdurchschnittlichen Leistungen und ihre Perspektiven bei Brose zu informieren“, sagt Manager Pfüller. Das soll sich in der Region Ostrava herumersprechen, um so potenzielle Mitarbeiter für den Betrieb zu interessieren.

Von seiner guten Reputation profitiert traditionell Škoda Auto. Laut Personalvorstand Bohdan Wojnar kann der Fahrzeughersteller eine hohe Loyalität der Mitarbeiter vorweisen, eine überdurchschnittlich lange Betriebszugehörigkeit und wenig Fluktuation. „Wir nehmen viel Rücksicht auf die Bedürfnisse der Beschäftigten, auf ihr Alter, die persönliche und familiäre Situation“, nennt Wojnar einen Grund dafür.

Tschechiens Arbeitnehmer suchten heute moderne und hochqualifizierte Arbeitsplätze mit viel Wertschöpfung. „Wir geben ihnen die Möglichkeit, sich persönlich zu entwickeln, Verantwortung zu übernehmen oder bei Projekten im Ausland Erfahrungen zu sammeln“, erklärt Wojnar. Außerdem bietet Škoda Extraleistungen wie Sprachkurse und Krankenversicherungen sowie Erfolgsbeteiligungen. Dennoch braucht der Autohersteller aus Mladá Boleslav mehr Mitarbeiter. „Derzeit suchen wir Spezialisten für die Produktion, Kfz-Mechatroniker, Lackierer, Schweißer oder Lagerarbeiter“, sagt Personalvorstand Wojnar. Auch in den Bereichen IT, Finanzen, technische Entwicklung und HR seien Stellen vakant. „Natürlich ist der Arbeitsmarkt in Tschechien angespannt. Deshalb wünschen wir uns eine bessere Qualität der Ausbildung, mit einem stärkeren technischen Fokus.“ Helfen könnte, wenn der Staat die Mobilität der Arbeitnehmer fördern würde und die Bereitschaft, für einen neuen Job umzuziehen. Dafür müsste der Mietwohnungsmarkt entwickelt werden, meint Wojnar.

Immer mehr Gastarbeiter drängen auf den Arbeitsmarkt

Ein anderer Ausweg aus der Fachkräftekrise sind Gastarbeiter. Offiziell sträubt sich Tschechien gegen Immigration, doch in der Praxis kommt die Wirtschaft längst nicht ohne Helfer aus Rumänien, Bulgarien oder der Ukraine aus. Rund 400.000 Ausländer arbeiten bereits im Land, angelockt von einem stabilen Umfeld und den für Mitteleuropa guten Löhnen. „Wenn im Inland langfristig Arbeitskräfte fehlen, führt kein Weg an der Beschäftigung von Ausländern vorbei“, meint Škoda-Personalvorstand Wojnar. Arbeiter aus 40 Nationen stehen bei dem Autohersteller bereits unter Vertrag.

„...führt kein Weg an der Beschäftigung von Ausländern vorbei.“

Selbst die Regierung musste erkennen, dass der Konjunkturmotor ohne Zuwanderung ins Stottern käme. Für 2017 erlaubt das Kabinett die Anwerbung von 5.000 Ukrainern. Der deutsche Kfz-Zulieferer Borgers nutzt diese Regelung bereits. Derzeit arbeiten rund 20 Ukrainer in den vier tschechischen Werken des Fahrzeug-Innenraumausstatters. Außerdem sind 1.000 der rund 3.500 Mitarbeiter von Agenturen geliehen, darunter viele Rumänen und Bulgaren. „Mit den Zeitarbeitern können wir die saisonalen Auftragsschwankungen ausgleichen“, erklärt Uwe Hengstermann, Geschäftsführer bei Borgers CS. Mittelfristig plant Borgers allerdings, den Anteil der Leiharbeiter auf zehn Prozent zu begrenzen. „Wir wollen mehr Stammpersonal, denn das ist zuverlässiger und bringt bessere Qualität“, so Hengstermann. Bei den geliehenen Arbeitnehmern sei die Fluktuation sehr hoch.

Borgers produziert an vier Standorten in der Region Plzeň textile Verkleidungen für Kofferraum, Fahrgastraum oder Unterboden. Täglich verlassen rund 200.000 Teile die Werke und gehen an VW, BMW, Mercedes, Porsche, Bentley und Rolls Royce. Bei der Fertigung sind Handarbeit, Erfahrung und Geschick gefragt. Um das Personal zu binden, investiert Borgers deshalb viel Geld. „Wir schauen uns

genau an, was die anderen Unternehmen in der Region bezahlen und passen unsere Löhne entsprechend an“, sagt Geschäftsführer Hengstermann. Zusätzlich schickt der Kfz-Zulieferer private Pendelbusse in die umliegenden Dörfer und bringt die Mitarbeiter zur Arbeit. Wer selbst anreist, bekommt Kilometergeld. Sogar einen Heiratsbonus offeriert Borgers. Und für jedes Jahr Betriebszugehörigkeit gibt es zwei Tage Extrarurlaub (bis maximal sechs Tage).

Ferienlager, Massagen und elternfreundliche Schichtzeiten

Im Sommer organisiert Borgers Ferienlager für die Kinder der Beschäftigten, schließlich sind in der Fertigung die Hälfte der Beschäftigten Frauen. Ihre Schichtzeiten müssen so getaktet sein, dass die Kitaöffnung oder der Schulschluss mit der Arbeitszeit harmonisieren. Die rund 100 Näherinnen bekommen regelmäßig Massagen von erfahrenen Physiotherapeuten.

Ähnliche Maßnahmen ergreift Brose für seine Fertigungsstätten im äußersten Osten des Landes. Das Familienunternehmen produziert in Kopřivnice und Rožnov bei Ostrava mit über 3.400 Mitarbeitern unter anderem Sitzstrukturen, Antriebe für Heiz- und Klimagebläse und Türschlösser. „Der Betriebskindergarten, die Schülerbetreuung am Nachmittag und Ferienausflüge helfen insbesondere, Fach- und Führungskräfte zu gewinnen“, berichtet Geschäftsführer Pfüller. Eine eigene Kantine, Physiotherapie und Gesundheitsvorsorge gehören zum Gesamtpaket, um die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Dafür gab es sogar eine Auszeichnung vom tschechischen Gesundheitsministerium.

Und trotzdem bleibt die Personalsuche schwierig, weil der Arbeitsmarkt in den industriellen Zentren leergefegt ist. Im Großraum Plzeň beteiligt sich Kfz-Zulieferer Borgers deshalb an Jobbörsen, übernimmt Vorträge an der Uni, organisiert Betriebsführungen für Gymnasiasten oder sponsert Warnwesten in Kindergärten. „Damit wollen wir

uns als attraktiver Arbeitgeber positionieren“, erklärt Geschäftsführer Hengstermann.

Angeichts der gestiegenen Kosten konkurrenzieren Tschechien heute nicht mehr mit Produktionsstandorten im Osten Europas, sondern mit Deutschland. „Darum müssen wir auch hier die Werke stärker automatisieren“, glaubt der Borgers-Manager. Bei Brose in Ostrava sieht Firmenchef Pfüller ebenso den Einsatz von mehr Robotertechnik als einen Ausweg. „Das reduziert den Personalbedarf und die körperliche Belastung am Arbeitsplatz.“

Personalmangel verstärkt Trend zu Automatisierung

Borgers und Brose sind damit in bester Gesellschaft. Denn laut einer aktuellen Umfrage des Personaldienstleisters Manpower will jede siebte Firma im Land in den kommenden zwei Jahren Teile der Produktion automatisieren. Außerdem führt der Personalmangel zu mehr innerbetrieblicher Ausbildung. Škoda Auto macht es in Mladá Boleslav vor und bildet dort in einer eigenen Mittleren Berufsschule für Maschinenbau seinen Nachwuchs selbst aus. Die Schüler bekommen sogar ein kleines Stipendium von bis zu 1.400 Kč im Monat. Anders als sonst in Tschechien üblich, findet ein Teil der Ausbildung direkt in der Produktion statt. Auch Brose qualifiziert an seinem tschechischen Standort die Mitarbeiter immer häufiger selbst.

Ein Gewinner der Arbeitsmarktkrise dürften die HR-Abteilungen der Unternehmen sein, denn Personalplanung bekommt plötzlich eine ganz neue Bedeutung. „Das haben aber noch zu wenige Unternehmen erkannt“, warnt Teamconsult-Chef Oliver Schmitt. „Die HR-Abteilung ist in diesen Zeiten keine rein administrative Einheit mehr, sondern ein wichtiger Partner für das strategische Management.“

Mehr Infos: www.gtai.de/tschechien oder bei Twitter: @GTAL_Prag

HR MANAGEMENT NOVÉ GENERACE

Jakým výzvám čelí němečtí personalisté?

>>> S nedostatkem kvalifikovaných pracovníků se potýká i Německo. Nejvíce je to znát u technických povolání, ve zdravotnictví a pečovatelství. Ačkoliv se nejedná o celoplošnou záležitost, představuje to pro hospodářství problém, se kterým se musí vypořádat také HR branže. Německé ekonomice se daří, firmy chtějí nabírat nové lidi, situaci na pracovním trhu ovšem zostřuje demografický vývoj. Zároveň roste význam automatizace a digitalizace, a to jak v hospodářství, tak v HR. Na co se musí HR do budoucna připravit?

Thea Windisch, ČNOPK

Chybějí-li pracovníci, je třeba hledat nové a inovativní způsoby nábory a rozvoje zaměstnanců. Podle Cornelia Hulla, členky prezidia Spolkového svazu personálních manažerů (BPM), jsou jednotlivé profesní profily v Německu stále komplexnější. Personalisté proto kromě odborné kompetence požadují také komunikační nebo IT dovednosti. To je jen první krok. V digitálním světě se témata a úkoly mnohem více prolínají. „Finančník už dnes nemůže jednoduše prezentovat svoje výsledky v excelovské tabulce“, říká Cornelia Hulla. Mnohem důležitější je, aby zvládl srozumitelně vysvětlit svoji analýzu také odborníkům z jiných oblastí. „Musí umět všechno představit managementu v kvalitní prezentaci. A k tomu samozřejmě potřebuje komunikační dovednosti.“

Méně uchazečů o práci - širší záběr vyhledávání

Specifické kompetence nejsou důležité jen pro uchazeče, ale také pro samotné personalisty. Chtějí-li najít nové zaměstnance, musí vědět, co cílová skupina očekává a jak se k ní

dostat. Jen v německých hovořících zemích bylo v roce 2016 na profesní síti LinkedIn registrováno téměř osm miliónů uživatelů a na Xingu dokonce více než 12 miliónů.

Zaměstnavatelé stále častěji sami aktivně vyhledávají zaměstnance. Dnes je běžnou praxí, že na různých stránkách vybudují svoji značku (employer branding) a zveřejní tam nabídky pracovních míst. Podle studie Recruiting Trends 2017 kariérního portálu Monster a Univerzity Otto Friedricha v Bamberku to tak dělá zhruba třetina z tisícovky největších firem v Německu. Reaktivní nábor zaměstnanců, tzn. zveřejnit inzerát a čekat, až přijdou odpovědi (post & pray), už nestačí. Firma musí být aktivní na všech možných kanálech a cíleně oslovovat kandidáty. Tento trend, tzv. active sourcing, byl podle studie Institute for Competitive Recruiting v roce 2016 jedním z hlavních témat při nábory zaměstnanců pro 80 procent německých firem. HR management prošel v posledních letech velkou změnou. Klíčovým slovem jsou i tady inovace. Personalista musí znát nové trendy, například z tzv. gamifikace (užívání herních prostředků a principů v neherním prostředí) a musí umět využít například nábořové hry. To jsou online aplikace, které hravou formou odhalí schopnosti a soft skills uchazečů. Podle studie Recruiting Trends 2017 tento přístup oceňuje již třetina uchazečů.

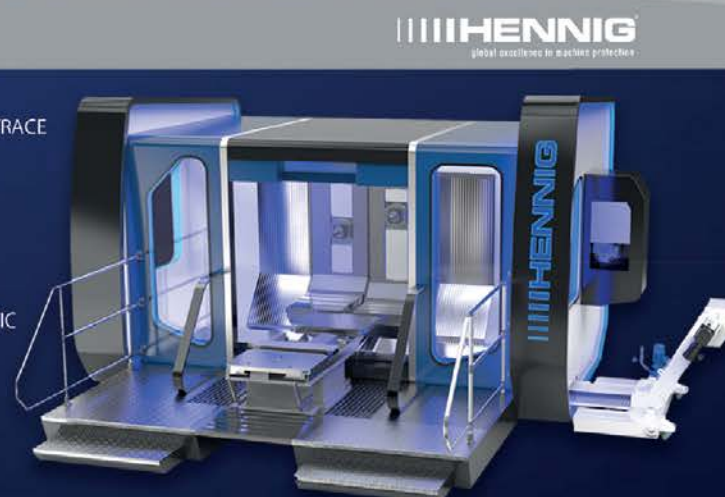
Přání uchazečů jsou pro personalisty výzvou

V HR managementu je stále důležitější, co chce cílová skupina. Hlavně generace Y a Z přistupují k hledání práce s jinými hodnotami a představami ohledně rovnováhy mezi prací a osobním životem. Fenomény angloamerického HR trhu jako gig economy (sdílená ekonomika), coworking (sdílení pracovního prostoru) nebo blended workforce (diverzita zaměstnanců) se staly i v Německu běžnými pojmy. Zájem o nepružné pracovní poměry klesá. Svoji roli zde hraje i digitalizace obchodních

ANZEIGE / INZERCE

TELESKOP-STAHLABDECKUNGEN – TELESKOPICKÉ OCELOVÉ KRYTY
SPÄNEFÖRDERER/FILTERSYSTEME – DOPRAVNÍKY TRÍSEK/SYSTÉMY FILTRACE
FALTENBÄLGE – SKLÁDANÉ MĚCHY
MASCHINENUMHAUSUNGEN – OPLÁSTĚNÍ STROJU
GENERATORUMHAUSUNGEN – OPLÁSTĚNÍ GENERÁTORŮ
ROLLOABDECKUNGEN – ROLETOVÉ KRYTY
FLEXIBLE ABDECKSCHÜRZEN – FLEXIBILNÍ ZAKRÝVACÍ CLONY
ABSTREIFERSYSTEME – STÍRACÍ SYSTÉMY
STABILASTIC TELESKOP-FEDERN – TELESKOPICKÉ PRUŽINY STABILASTIC
STABIFLEX LEITUNGSFÜHRUNGEN – KABELOVÁ VEDENÍ STABIFLEX
XYZ-MODULARE SYSTEME – XYZ-MODULÁRNÍ SYSTÉMY
KUNDENSPEZIFISCHE LÖSUNGEN – ŘEŠENÍ NA MÍRU
SERVICE/REPARATUR – SERVIS/OPRAVY

www.hennigworldwide.com



modelů. „Personalisté se musí změnám postavit,“ vyzývá Cornelia Hulla, „jde o to, jak podpořit inovace a sladit je s vedením společnosti a hodnotami zaměstnanců. Firmy se tomu již zčásti přizpůsobily. Bez schopnosti přizpůsobit se a flexibility by dnes na pracovním trhu neobstály.“

Po úspěšném náboru začíná rozvoj zaměstnanců. Všude roste význam vzdělávání a tréninků. Učení dnes probíhá tzv. on-demand, tedy na vyžádání. Klíčový je eLearning. Ten není v Německu žádnou novinkou, ale díky moderním technologiím se velmi rychle rozvíjí a vytváří inovativní trendy. K nim patří tzv. mobilní učení na chytrém telefonu, které může probíhat vždy a všude, nebo tzv. hromadné otevřené online kurzy (Massive Open Online Courses – MOOCs). Dalším trendem je tzv. mikroučení (micro-learning). Zaměstnanci mohou absolvovat krátké výukové jednotky v délce zhruba pěti minut. Digitalizace ve firmě ale vyžaduje velkou přípravu. „Investice do permanentního a celoživotního vzdělávání firmy samy nezávládnou,“ domnívá se Cornelia Hulla. „Zde je třeba podpora ze strany státu.“

V talent a performance managementu přitom hrají důležitou roli průzkumy mezi zaměstnanci. Klíčem k rozpoznání očekávání vlastních lidí jsou data. Cílený a kontinuální monitoring dokáže závčas identifikovat přání a cíle spolupracovníků. „Průzkum mi řekne, jak se moji zaměstnanci chtějí změnit. Když mám výsledky, musím také požadovanou změnu provést – v jádru se jedná o demokratizaci života ve firmě,“ dodává Cornelia Hulla.

PR TEXT



good
to know
you

Víte, kdo je pro vás Talent?

Z 10,5milionové české populace je téměř 2,9 milionu lidí v důchodu a 1,7 milionů mladších 15 let. Třetinu nezaměstnaných tvoří lidé ve věku 50+. Neúprosná demografie říká, že v roce 2030 bude na trhu nejméně kandidátů ve věku 26 – 35 let a naopak nejvíce těch ve věku nad 40 let. Je tedy jasné, že by se firmy měly začít vážně zabývat tím, kdo jsou jejich budoucí zaměstnanci. Nebo spíše zásadně redefinovat představy o ideálním zaměstnanci = talentu.

V globálním průzkumu Talent trends jsme se ptali více než 450 vedoucích pracovníků na to, jak vnímají současnou situaci: 72 procent říká, že nedostatek vhodných lidí již nyní negativně ovlivňuje podnikání, a 82 procent prohlašuje, že je pro ně strategie pro získávání a rozvoj talentů prioritou. Jaké by byly odpovědi v Česku a Německu? U prvního tvrzení jistě obdobné. Jak vysoko na vašem žebříčku priorit ale leží náborová strategie, která by reflektovala výše uvedené?

I dnes se setkáváme s představou ideálního zaměstnance: 25-35 let, jazykově vybavený, se střednědobou praxí, nekonečně flexibilní a mobilní. Tudy ovšem cesta nevede. Jaká jsou tři zásadní doporu-

HR manažeři nové generace

Jsou HR manažeři v Německu na to všechno připraveni? Studie BPM o profesích z roku 2014, které se zúčastnilo téměř 3500 pracovníků z oblasti HR, poukazuje na nedostatky. Personalisté by si měli rozšířit vzdělání v oblasti change managementu. A to hlavně proto, že každý personální manažer se ve své branži pohybuje v průměru více než 13 let a téměř každý druhý nedělal nic jiného. „Musí změnit chápání sebe sama a uvědomit si, že jejich úkoly už nejsou jen administrativního rázu. Velmi důležité je další vzdělávání,“ potvrzuje Cornelia Hulla. Z chybějících IT znalostí personalistů v malých a středních firmách se může stát konkurenční nevýhoda. Stále větší význam má analytické myšlení a zacházení s daty. „Také zde by měl každý personální do sebe investovat. Musí se naučit, jak smysluplně vyhodnocovat data. Musí pochopit, jak fungují algoritmy, se kterými pracuje. Vzniknou zcela nové profese,“ domnívá se Cornelia Hulla.

Lidé z HR managementu si každopádně musí uvědomit, že pracovní trh v Německu prochází zásadní změnou.

čení pro firmy, které nechtějí mít potíže se získáním talentů? Diverzita: S postupem inovací je důležité mít co nejrozmanitější kolektiv složený z lidí s různými schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi, být připraven na znalosti, o kterých zatím ani nevíme, že je budeme potřebovat, a plánovat nové náborové strategie, pracovní uspořádání, kariérní rozvoj a benefity.

Adaptabilita: Různorodost se nebude týkat jen zaměstnanců, ale také formy pracovních úvazků a zaměstnaneckého poměru. Připravte se na freelancery, částečné a flexibilní úvazky, dočasné/projektové úvazky a podobně.

Employer branding: Jasně definovat, jaký jsem zaměstnavatel, jaké hodnoty vyznávám, abych se zaměřil na typy lidí, které potřebuji. A při tom nezapomenout, že budování nezaměnitelné značky začíná u stávajících zaměstnanců, kteří by v náborové strategii neměli být opomenuti.

Miroslava Chvojková, Senior KA & Sales Manager, Randstad

Arbeitsmarkt Trh práce

Arbeitslosenquote | Podíl nezaměstnaných osob

Aktuell.....	Aktuálně.....	.de %	.cz %
März 2017	březen 2017	6,0	4,8
Jahresdurchschnitt.....	Roční průměr.....		
2016	2016	6,1	5,6
2015	2015	6,4	6,6
2014	2014	6,7	7,7

Deutschlands Regionen im März 2017 | Německé spolkové země, březen 2017

Höchste Arbeitslosigkeit.....	Nejvyšší podíl nezaměstnaných osob.....	%
Bremen	Brémy	10,4
Mecklenburg-Vorpommern	Meklenbursko-Přední Pomořansko	9,6
Berlin	Berlín	9,4
Die meisten offenen Stellen*.....	Nejvíce volných pracovních míst*.....	%
Nordrhein-Westfalen	Severní Porýní-Vestfálsko	20,6
Bayern	Bavorsko	16,1
Baden-Württemberg	Bádensko-Württembersko	13,9

Tschechiens Regionen im März 2017 | Kraje v ČR, březen 2017

Höchste Arbeitslosigkeit.....	Nejvyšší podíl nezaměstnaných osob.....	%
Ústí	Ústecký kraj	7,4
Mährisch-Schlesien	Moravskoslezský kraj	7,0
Südmähren	Jihomoravský kraj	5,7
Die meisten offenen Stellen*.....	Nejvíce volných pracovních míst*.....	%
Prag	Praha	17,5
Mittelböhmen	Středočeský kraj	12,7
Südmähren	Jihomoravský kraj	8,9

Arbeitskosten & Löhne 2016 | Náklady práce a mzdy 2016de% .cz %

Entwicklung der Reallöhne	Vývoj reálných mezd	+1,8	+3,5
Anstieg der Arbeitskosten pro Stunde	Nárůst nákladů práce/hod	+2,5	+2,8
Kosten je Arbeitsstunde in Euro	Náklady práce/hod (euro)	33,40	10,40

Zeitarbeit 2015 | Agenturní zaměstnávání 2015

Arbeiter in Zeitarbeitsunternehmen	Podíl agenturních zaměstnanců	+1,8	+3,5
------------------------------------	-------------------------------	------	------

Quellen | Zdroje: Statistisches Bundesamt, Tschechisches Ministerium für Arbeit und Soziales, Eurostat, Tschechisches Statistikamt | Spolkový statistický úřad, MPSV, Eurostat, Český statistický úřad
*Anteil an der gesamten Anzahl offener Stellen. | Podíl na celkovém počtu volných míst.

HLC

Hans Lutz Consulting

Hans-Georg Lutz
Slunečná 558
267 24 Hostomice pod Brdy
Czech Republic
Phone: +420 607 025 538
E-Mail: lutz.hg@icloud.com

Wir unterstützen Sie beim Ausbau Ihres Geschäfts in Österreich, Deutschland, der Schweiz und in Tschechien mit Management-Kompetenz, breitem Netzwerk, langjähriger Vertriebserfahrung und fachlicher Expertise.

Rufen Sie uns an!

Pomůžeme Vám rozvinout Vaše podnikání v Rakousku, Německu, Švýcarsku i v České republice. Dlouholeté zkušenosti v oblasti prodeje, odborné znalosti, profesionalita a spolehlivost.

Zavolejte nám!

NEUES ARBEITSGESETZ: KORSETT FÜR DAS HOME-OFFICE? NOVÝ ZÁKONÍK PRÁCE: KORZET PRO HOME OFFICE?



>>> Die Regelungen bringen grundsätzlich keine neuen Verpflichtungen mit sich. Es wird lediglich alles an einer zentralen Stelle zusammengefasst, was wie ein gewisses Korsett wirken kann. Die verantwortungsbewussten Arbeitgeber regeln bereits jetzt durch betriebsinterne Vorschriften die Bedingungen für Home-Office, so dass sie der neue Rechtsrahmen nicht stören kann. Allerdings wissen wir auch aus der Praxis, dass es nicht alle Firmen so handhaben. Die Arbeit von zu Hause aus wird als ein Benefit betrachtet, alles wird nur mündlich vereinbart. Das ist für beide Seiten riskant. Ohne eine rechtliche Regulierung würde die Rechtssicherheit sowohl für den Arbeitnehmer als auch den Arbeitgeber sinken, weil für das Home-Office nur die Verpflichtungen wie für ein gewöhnliches Arbeitsverhältnis gelten würden. Die Novelle ermöglicht Abweichungen und Spezifikationen.

Beim Home-Office, das rechtlich mit einer Dienstreise oder der Tätigkeit eines Handelsvertreters im Außendienst vergleichbar ist, hat der Arbeitgeber gegenüber dem Arbeitnehmer dieselben Verpflichtungen. Er muss ihm u. a. Arbeit zuteilen, ihn kontrollieren, sich um ihn kümmern und eine geeignete sowie sichere Arbeitsumgebung schaffen. Er trägt also weiterhin die Verantwortung, hat aber nicht die Möglichkeit, all dies sicherzustellen und zu überprüfen. Sollte dem Arbeitnehmer etwas zustoßen, oder sollte er sehr hohe Betriebskosten für den Arbeitsplatz zu Hause vorweisen, würde der allgemeine Rechtsrahmen für die Arbeit am Arbeitsplatz gelten.

Die Betriebskosten zu erstatten, ist der Arbeitgeber im Übrigen bereits jetzt verpflichtet. Die Novelle verlangt nun, dass diese dem Arbeitnehmer auch tatsächlich entstanden sein müssen und er diese geltend macht. Möglich ist dabei, die Höhe zu pauschalisieren.

>>> Úprava nestanoví žádnou zásadní novou povinnost, pouze je vše na jednom místě, což může působit jako jistý korzet. Zodpovědní zaměstnavatelé už nyní ve vnitřním předpisu upravují práci z domova a nová úprava jim nemůže vadit. Bohužel máme signály z praxe, že se tak neděje ve všech firmách, práce z domova se často považuje toliko za benefit, vše je domluveno jen ústně, což je pro obě strany riskantní. Bez regulace by klesla právní jistota zaměstnance i zaměstnavatele, protože na práci z domova by se vztahovaly pouze povinnosti, které platí pro normální zaměstnávání, zatímco novela umožňuje stanovit si nějaké odchylky a specifika.

Při práci z domova, což je srovnatelné například s pracovní cestou nebo prací obchodního zástupce v terénu, má zaměstnavatel k zaměstnanci stejné povinnosti, jako přidělovat mu práci, kontrolovat ho, starat se o něj, vytvářet mu vhodné pracovní prostředí, bezpečné podmínky atd. Má tedy nadále odpovědnost, ale nemá možnost toto zajišťovat, kontrolovat, starat se o zaměstnance. Pokud by se zaměstnanci doma něco stalo nebo přišel s náklady práce v nějaké vysoké částce, platila by jen obecná úprava pro práci na pracovišti.

Co se týče úhrady nákladů, které je mimochodem zaměstnavatel povinen zaměstnanci uhradit již podle současné právní úpravy, požaduje novela, aby náklady skutečně zaměstnanci vznikly a ten je také uplatnil, přičemž je možné jejich výši paušalizovat.

Petr Hůrka
stellvertretender Minister für Arbeit und Soziales,
Bereich Legislative
náměstek pro legislativu na Ministerstvu práce
a sociálních věcí

4.0: Brauchen wir künftig mehr oder weniger Leute? Budeme potřebovat více, nebo méně lidí?



Vladimír Mařík

Direktor | ředitel
CIIRC, ČVUT

Die industrielle Revolution wird den Arbeitsmarkt deutlich beeinflussen. Jedoch nicht negativ, denke ich. Einige Berufe verschwinden, neue entstehen. Statt Routinearbeit werden kreative Tätigkeiten gefragt sein, aber auch soziale Berufe und Dienste, wo der persönliche Kontakt gefordert ist. Roboter werden keine Arbeitslosigkeit verursachen – sie werden Helfer der Menschen sein. Wir werden genauso viele Arbeitskräfte brauchen oder sogar mehr. So war es bei allen industriellen Revolutionen. Aber die Arbeit wird kürzer, leichter und interessanter.

Průmyslová revoluce významně ovlivní trh práce. Neobávám se však, že negativně. Některé profese zaniknou, nové budou vznikat. Posun půjde od rutinní práce k tvůrčí činnosti, ale také k profesím, které vyžadují osobní dotyk člověka, např. v sociálních službách. Roboti nezpůsobí nezaměstnanost – stávají se pomocníky člověka, rozšiřující jeho schopnosti. Lidí budeme potřebovat stejně, nebo dokonce více – tak to dopadlo při všech průmyslových revolucích. Ale jejich práce bude kratší, lehčí a zajímavější.

Aus meiner Sicht als Techniker wird die Kluft zwischen Arbeitnehmern mit höheren und geringeren Qualifikationen noch größer. Der Bedarf an qualifizierten Fachkräften im IT-Bereich und an Mechatronikern wird wachsen. Umgekehrt nimmt die Zahl des Wartungspersonals ab, das die Produktion kontrolliert, da die neuen Smart-Linien ihren Betrieb selbst überwachen und die eigenen Wartungsleistungen regeln werden. Gleichzeitig werden auch die Anforderungen an die Operatoren sinken, da die Produktionslinie selbst „anweisen“ wird, was zu tun ist und die Leistung auch selbst kontrollieren wird.



Jiří Petránek

Geschäftsführer | jednatel
Festo

Z mého pohledu technika se ještě více rozevřou nůžky mezi pracovníky s vyšší a nižší kvalifikací. Vzroste potřeba kvalifikovaných odborníků v oblasti IT a mechatroniků. Naopak klesne počet údržbářů dohlížejících na chod výrobních linek, neboť nové inteligentní linky si budou svůj provoz sami monitorovat a sami si určovat potřebné servisní úkony. Zároveň se sníží nároky na úroveň operátorů, neboť výrobní linka jim bude sama „napovídat“, co mají udělat, a poté jejich úkon ještě sama zkontroluje.



Jürgen Helmes

Hauptgeschäftsführer | ředitel
IHK Regensburg

Digitale Technologien prägen heute zunehmend die Wertschöpfungsprozesse und das Konsumverhalten. Die Digitalisierung der Arbeitswelt stellt zwar neue Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen. Die menschliche Arbeitskraft wird durch die neuen Technologien aber keineswegs überflüssig. Vielmehr werden sich Tätigkeitsbereiche ändern, aber auch neue Arbeitsplätze entstehen. Daher sind die Schulung und Qualifizierung von Mitarbeitern sowie die Rekrutierung von Fach- und Nachwuchskräften wichtige Faktoren, um diese Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten zu können.

Pod vlivem digitálních technologií se dnes stále více proměňují procesy tvorby hodnot a chování spotřebitelů. Digitalizace práce sice bude vyžadovat nové kvalifikace a kompetence, lidskou pracovní sílu ale nové technologie v žádném případě nenahradí. Spíše se změní oblasti činnosti a zároveň také vzniknou nová pracovní místa. Abychom tyto procesy změn úspěšně zvládli, budou důležitými faktory školení a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců a nábor odborných pracovníků a absolventů.



Zabýváme se dlouhodobým vývojem (primárně PHP technologie) a správou webových aplikací podle požadavků našich klientů. Kontinuálně vylepšujeme vlastní řešení pro administraci webových prezentací (WebIT CMS) a pro správu firemní agendy (CRM GOSys).

Jsme partneři firem podnikajících v online světě

1.Web IT, s.r.o.
PRAHA - NODE5, Radlická 50, Praha 5
BRNO - Vienna Point, Videňská 119d, Brno
+420 773 337 303
info@1webit.cz
www.1webit.cz



My nabízíme
širokou paletu vysoce kvalitních výrobků a dlouhodobou spolupráci

Vy jste
úklidová firma v potravinářském průmyslu • prodejce čistících a dezinfekčních prostředků • výrobce masa a uzenin • pekárna • výrobce mléka a sýra • hotel a podnik v oblasti gastronomie • výrobce nápojů a konzerv • zemědělský podnik

**Pak bychom se měli seznámit.
Největší rozdíl dělají lidé.**

Dipl.Ing.oec Dieter Raue
Reprezentant v České republice
+49 173 2330187
draue@t-online.de
www.stockmeier.de



Bei uns stehen Sie über den Dingen.
Gönnen Sie sich und Ihren Kunden einen exklusiven Panoramablick über ganz Prag.

U nás jste nad věcí.
Vám i Vašim zákazníkům dopřejeme exkluzivní panoramatický výhled na celou Prahu!

**Bei uns immer ganz oben!
U nás vždy na nejvyšší úrovni!**

DTIHK | ČNOPK
Zuzana Skopalová
Tel.: +420 221 490 346
E-Mail: skopalova@dtihk.cz
www.dtihk.cz/kuppel
www.dtihk.cz/kopule



Talentor is an international Executive Search Company operating in Europe, Asia and North America. The unique mix of long standing expertise in local HR markets helps us to solve HR projects through international experience quickly and effectively.

Executive Search – Employer Branding – IT Recruiting – Media Consulting

**20 countries, 26 offices
170+ consultants**

Katerina Vollmann, MBA
International Manager CEE/DACH
Talentor International GmbH
Universitätsring 8/6 1010 Wien
+43 1 523 82 07-46
katerina.vollmann@talentor.com
www.talentor.com



DESIGN IST DAS WESENTLICHE JE PODSTATA VĚCÍ

Martin Tvarůžek weiß, wie die tschechische Industrie zu verbessern ist
Martin Tvarůžek ví, jak zlepšit český průmysl

Pavla Francová

>>> Wenn Martin Tvarůžek über sein Fachgebiet spricht, ist er nicht mehr zu halten. Aus einem einfachen Interview wurde so im Handumdrehen ein fünfstündiges Gespräch über Industriedesign und darüber, warum dieses Gebiet wichtiger ist, als es die meisten für möglich halten.

„Es geht nicht darum, ob mir etwas gefällt oder nicht. Wichtig ist, welchen Mehrwert es einem Hersteller und dessen Kunden bringt“, sagt der erfolgreichste tschechische Industriedesigner Martin Tvarůžek überzeugt. Im Juli erhält er bereits zum zweiten Mal den Red Dot Design Award. In mehr als 60 Jahren, in denen der als Design-„Oscar“ bekannte Preis vergeben wird, hat ihn kein anderer Tscheche im Bereich des Industriedesigns erhalten.

Tvarůžek stellt unter Beweis, dass Design nicht nur schöne Gläser, Deckenleuchten oder Möbel betrifft. „Es geht darum, den bestmöglichen Weg in allen Bereichen zu finden“, sagt Tvarůžek. Er selbst erhielt den prestigeträchtigen Preis 2015 für das Werkzeugmaschinenzentrum bei Škoda Machine Tool. Dieses Jahr zeichnete die Jury seine Werkzeugmaschine für TOS Kuřim aus. Er entwirft außerdem Aufzüge, Kessel und sogar Forsttraktoren. Dabei geht es bei weitem nicht nur um modische Farbanstriche.

Tvarůžek arbeitet am liebsten für tschechische Firmen. Aber Tschechien, gesteht er, hat in Sachen Industriedesign noch Nachholbedarf. „Design“ – mit diesem Wort verbinden viele Leute aus der Praxis einen exzentrischen Künstler mit einem ausschweifenden Lebensstil, der nicht viel vom Business und erst recht nichts von Industrieproduktion versteht. Das ärgert Tvarůžek. „In den Firmen, die ich be-

>>> Takový zápal se jen tak nevidí. Když se Martin Tvarůžek rozpovídá o svém oboru, nedá se zastavit. Z obvyčejného rozhovoru je pětihodinové povídání o průmyslovém designu a o tom, proč je tenhle obor důležitější, než si lidé myslí.

„Vůbec nejde o to, jestli se mi něco líbí, nebo ne. Důležité je, co to přináší výrobcí a jeho zákazníkům“, říká Martin Tvarůžek, nejúspěšnější český průmyslový designér. V červenci převezme již druhé ocenění Red Dot Design Award. Za víc než 60 let, po které se tato cena, přezdívaná designérský Oscar, udílí, ji za průmyslový design nezískal žádný jiný Čech.

Tvarůžek dokazuje, že design není jen o hezkých skleničkách nebo nábytku. „Je to o hledání nejlepší možné cesty ve všech odvětvích“, říká. Sám získal v roce 2015 prestižní cenu za obráběcí centrum pro Škoda Machine Tool a letos porota ocenila jeho obráběcí stroj pro TOS Kuřim. Dělá ale i návrhy výtahů, kotlů nebo třeba lesního traktoru.

Ačkoli svou práci miluje a nejráději pracuje pro české firmy, přiznává, že v tomto směru je Česko hodně pozadu. Když někdo řekne průmyslníkům „design“, většinou si představí výstředního umělce, který žije bohémským životem a podnikání moc nechápe. Právě to Tvarůžka štve. „Ve firmách, kam přijdu, jsou často překvapení, když chci jako první provést místní šetření. Potřebuji sám poznat a vyzkoušet, jak věci fungují“, říká s tím, že to a rozhovory s lidmi, kteří zařízení vyrábějí, používají nebo prodávají, jsou součástí jeho práce. Kreslení a počítačové návrhy přicházejí až později.

„Podrobná analýza je pro mě základ“, říká Tvarůžek. Často se mu stává, že ještě než začne kreslit, přijde na něco, co danou firmu posune kupředu. Právě v nezatiženém a novém pohledu je zásadní přínos průmyslových designérů. „Člověk, který s něčím pracuje třeba i 20 let, nedokáže přijít na to, co by mu mohlo práci zlepšit. Je k tomu potřeba svěží pohled někoho zvenčí“, vysvětluje svůj pracovní postup s tím, že skutečný design dokáže firmám mnohdy pomoci.

Od snížení výrobních nákladů, zkrácení dodacích lhůt, zvýšení obrátu nebo zlepšení logistiky skladování až po inovace, se kterými se dá uspět na nových trzích. Oblastí, na které má promyšlený design zásadní vliv, je v podnikání a výrobě celá řada. Ty ale bohužel nejsou na první pohled patrné a podle Tvarůžka si většina šéfů českých firem neuvědomuje, jak může design pomoci. Vzpomíná například, jak změnou designu pomohl jedné firmě upravit velikost kotlů tak, že mohla převážet pět kotlů vedle sebe místo čtyř. Díky tomu ušetřila ročně na nákladech zhruba 15 milionů korun a nemusela zdražovat.

„Design coby aplikované umění není samospasitelný, záleží i na dalších věcech, jako je například marketing a obchod. Přesto si ale stále víc uvědomuju sílu inovačního myšlení

suche, sind die Leute oft erstaunt, wenn ich mich zuerst alles ganz genau anschauen will. Ich muss es mir selbst anschauen, ausprobieren und die Leute fragen, wie sie dort genau arbeiten“. Gerade die Gespräche mit denjenigen, die die entsprechenden Vorrichtungen herstellen, benutzen oder verkaufen, sind ein Grundstein seiner Arbeit. Zeichnungen und Entwürfe am PC sind erst viel später an der Reihe.

„Eine detaillierte Analyse ist für mich die Grundlage“, sagt Tvarůžek. Dabei entstünden häufig schon erste Ideen mit Potenzial, die Firma voranzubringen. Der unvoreingenommene Blick von außen ist für die Unternehmen eine Chance. „Jemand, der mit einer Sache schon 20 Jahre arbeitet, kommt einfach nicht darauf, was seine Arbeit verbessern würde.“ Dabei hilft der Industriedesigner. Und zwar in den unterschiedlichsten Bereichen einer Firma.

Senkung der Produktionskosten, Verkürzung der Lieferzeiten oder Verbesserung der Logistik bis hin zu Innovationen, mit denen man sich auf neuen Märkten behaupten kann: Die Bereiche im Business und der Produktion, auf die Industriedesign einen entscheidenden Einfluss hat, sind vielfältig. Auch wenn sie nicht immer auf den ersten Blick erkennbar sind. Laut Tvarůžek ist sich die Mehrheit der tschechischen Unternehmenschefs nicht bewusst, was Industriedesign für sie leisten kann. So hat er einer Firma durch Veränderung des Designs dabei geholfen, die Größe ihrer Kessel so anzupassen, dass sie nun fünf statt zuvor vier von ihnen auf einmal transportieren konnten. Das Unternehmen sparte jährlich rund 15 Millionen Kronen ein und musste seine Produkte nicht verteuern.

„Design ist natürlich nicht der alleinige Heilsbringer, vieles hängt von weiteren Faktoren wie Marketing und Handel ab“, erklärt Tvarůžek. Aber immer mehr Unternehmen werde die Kraft des innovativen Denkens und der Kreativität bewusst. „Innovationen, auch wenn es sich abgedroschen anhören mag, gewinnen für mich immer mehr an Bedeutung“, so Designer Tvarůžek.

Das bekommen auch immer wieder seine Studenten des Industriedesigns an der Technischen Universität Prag (ČVUT) zu hören. Er schwärmt von seinen „Kindern“, wie er sie nennt, und lehrt sie, die Sachen durch die Brille eines Herstellers und Nutzers zu sehen, der den Mut hat, neuen Trends zu folgen. Tvarůžek stören vor allem die fehlenden Ambitionen vieler tschechischer Unternehmen. Die meisten hätten keine Vision oder Vorstellung, wie ihre Branche in zehn Jahren aussehe. Dabei seien es gerade sie, die die Zukunft bestimmen und gestalten. „Aber die Tschechen warten einfach ab, was kommt“, so Martin Tvarůžek.

Er hofft, dass auch die junge Generation von Industriedesignern, die er in Prag ausbildet, zu einem Wandel beiträgt. „Die Welt zum Besseren verändern, das sollte unser Motto sein“.

a kreativity. Inovace, slovo, které je dnes možná trochu profláknuté, jsou pro mě stále víc a víc zásadní“, říká Tvarůžek.

To vštěpuje i studentům průmyslového designu na ČVUT. Ostatně na „své děti“, jak o studentech s láskou mluví, nedá dopustit. Učí je dívat se na věci optikou výrobců a uživatelů, kteří se nebojí určovat trendy. A vadí mu malé ambice mnoha tuzemských podniků. Když se ve většině zeptá, jak jejich obor bude vypadat za deset let, neví. Přitom to jsou právě oni nebo někdo z konkurence, kdo určuje, jak se bude jejich obor vyvíjet. „Jenže Češi čekají, co bude“, říká Tvarůžek. Doufá, že to pomůže změnit mladá generace designérů, které vychovává. „Pojďme měnit svět k lepšímu, to by mělo být našim heslem.“



DER KUNDE IST KÖNIG NÁŠ ZÁKAZNÍK, NÁŠ PÁN

Ein slowakisches Startup verbessert Dienstleistungen mit Lob und „Anmerkungen“

Slovenský startup zlepšuje služby. Používá k tomu pochvaly a připomínky

Pavla Francová

>>> Sie kennen es. Eine unangenehme Bedienung schafft es, einem den ansonsten hervorragenden Kaffee oder das gute Essen zu vermiesen. Dank der sozialen Netzwerke kann man diese Eindrücke schnell mitteilen. Die Bewertungen sind allerdings oft anonym und haben auch aus diesem Grund nur einen geringen Einfluss darauf, ob sich die Dienste in dem bewerteten Unternehmen letztlich verbessern oder nicht.

Damit wollte sich Tomáš Rosputinský nicht zufrieden geben. Vor drei Jahren hat er daher das Startup Staffino gegründet. Die Idee dahinter ist einfach: Lob erhöht die Effektivität und Anmerkungen verbessern das Geschäft. Es hat sich gezeigt, er ist nicht der Einzige, dem ein solches Instrument fehlte. Das ursprünglich slowakische Startup funktioniert nach diesem Prinzip mittlerweile nicht nur in der Slowakei und in Tschechien, sondern auch auf einigen weiteren Märkten. Eine großangelegte internationale Expansion wird vorbereitet.

Und eine weitere Sache hat sich seit dem Start von Staffino geändert. „Wir haben ursprünglich als Restaurant-App begonnen. Die Gastronomie bildet heute aber nur noch einen Teil einer großen Plattform, über welche die Nutzer Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen bewerten“, erklärt Rosputinský und freut sich über die breite Verwendung von Staffino. Die Anwender bewerten über die App mittlerweile Call-Center-Mit-

>>> Znáte to. Nepříjemná obsluha dokáže člověku zkazit i jinak výbornou kávu nebo oběd v restauraci. Díky sociálním sítím si už člověk nemusí nechávat dojmy jen pro sebe. Hodnocení jsou ale anonymní a i kvůli tomu mají jen malý vliv na to, jestli se služby v daném podniku nakonec zlepší, nebo ne.

S tím se nehodlal smířit Tomáš Rosputinský. Před třemi lety proto vytvořil startup Staffino s jednoduchou myšlenkou: pochvala zvyšuje efektivitu a připomínky zlepšují podnikání. Ukázalo se, že není sám, komu takový nástroj chyběl. Původně slovenský startup Staffino tak dnes funguje kromě Slovenska a Česka už na několika dalších trzích a chystá velkou mezinárodní expanzi.

Zásadně se ale od rozjezdu Staffina změnila i další věc. „Začínali jsme původně jako aplikace pro restaurace. Gastronomie je ale dnes jen součástí velké platformy, přes kterou lidé hodnotí firmy v široké paletě oborů“, vysvětluje Rosputinský s tím, že ho těší, jak široké je současné využití Staffina. Lidé přes něj hodnotí třeba operátory v call centrech, agenty nebo techniky firem, kteří přijíždějí za lidmi domů a obecně zaměstnance všude tam, kde komunikují se zákazníky. Velkou revolucí je, že se tenhle slibný startup dostal už i do nekomerční sféry. „Na Slovensku nás využívají i státní instituce, například finanční správa, dopravní podniky, vysoké školy

arbeiter, Verkäufer oder Firmentechniker, die zu den Leuten nach Hause fahren, einfach alle, die direkt mit dem Kunden kommunizieren.

Revolutionär ist, dass es dieses vielversprechende Startup bereits in nichtkommerzielle Sphären geschafft hat. „In der Slowakei werden wir sogar von staatlichen Institutionen genutzt, beispielsweise von der Finanzverwaltung, den Verkehrsbetrieben, Hochschulen oder der Slowakischen Post“, sagt Rosputinský. Die Nachfrage nach Bewertungen beobachtet er auch in Gesundheitseinrichtungen, in Krankenhäusern und bei Ärzten. Derzeit laufen Verhandlungen mit dem slowakischen Gesundheitsministerium, welches die Plattform gerne zur Bewertung von Krankenhäusern nutzen würde.

Das grundlegende Prinzip bleibt aber gleich: Kunden, deren Identität über Facebook, Google+ oder andere Netzwerke bestätigt wurde, geben Managern ein schnelles Feedback über ihre Erfahrung. Sie bewerten Angestellte, aber auch das Ambiente oder die Schnelligkeit und Effektivität einer Dienstleistung.

Hagelt es nun über die App ausnahmslos Kritik und unsachliche Beschwerden? Gerade in Tschechien, dem Land der Nörgler, könnte man das erwarten. „Ich gebe zu, dass wir bei der Gründung von Staffino befürchtet haben, das ultimative Beschwerde-Tool zu schaffen“, sagte Rosputinský gegenüber dem Magazin Trend. Die Realität sieht anders aus, wie die Daten zeigen. Im Schnitt enthalten acht von zehn Bewertungen Lob. Den Begriff „Beschwerde“ hört man bei Staffino übrigens nicht gern. Angeblich sei die Mitteilungsbereitschaft der Nutzer da geringer.

Das Bewertungssystem bietet eine echte Chance, Dienstleistungen zu verbessern. Die Anmerkungen der Nutzer über die App oder die Webseite, von der die meisten Reaktionen erfolgen, werden direkt dem Manager des betreffenden Unternehmens angezeigt. Der kann das entsprechende Problem dann effektiv und diskret lösen. Die Firmen zahlen für einen Zugang zu den Daten und Statistiken von Staffino, denn sie sind es, die an einer Verbesserung interessiert sind. Lob wird im Übrigen sofort öffentlich angezeigt und hilft so, die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen.

Seit Staffino existiert, konnte es bereits tausende Nutzer gewinnen, die über 140.000 Bewertungen unterschiedlichster Art abgegeben haben. Und die Nachfrage nach einem solchen Tool besteht nicht nur in Mittelosteuropa, das häufig als „Servicewüste“ verschrien ist. Staffino läuft auch schon in Großbritannien und der Türkei. Rumänien und Ungarn sind in Planung. Innerhalb eines halben Jahres möchte das Startup auch den deutschen Markt abdecken. Derzeit wird außerdem am Eintritt auf noch viel weiter entfernten Märkten gearbeitet: die USA und Südamerika. „Wir haben eine überlebensfähige Firma aufgebaut“, sagt Rosputinský. „Jetzt wollen wir von einem lokalen Unternehmen zu einem Global Player werden“.

nebo třeba i slovenská pošta,“ říká Rosputinský. Poptávku po hodnocení sleduje i ve zdravotnických zařízeních, v nemocnicích a u lékařů. Aktuálně jednají se slovenským ministerstvem zdravotnictví, které by chtělo využít platformu pro hodnocení nemocnic.

Klíčový princip služby ale zůstává stejný: zákazníci, jejichž totožnost se ověřuje například podle účtu na Facebooku nebo Google Plus, dávají manažerům rychlou zpětnou vazbu o své zkušenosti. Hodnotí zaměstnance, ale i prostředí nebo třeba rychlost a efektivitu služby.

Čekali byste, že manažeři budou dostávat samou kritiku a přehnané stížnosti? Obzvláště v Česku, zemi stěžovatelů, by se to dalo čekat. „Přiznám se, že při zakládání Staffina jsme se báli, že vytváříme ultimativní stroj na stížnosti,“ řekl Rosputinský pro slovenský ekonomický magazín Trend. Data ale ukazují, že realita je jiná. V průměru na deset hodnocení vychází osm pochval a jen dvě připomínky. Staffino navíc nepoužívá slovo „stížnosti“, protože se ukázalo, že pak lidé mají menší ochotu něco sdělit.

Tento systém hodnocení navíc dává skutečnou šanci něco zlepšit. Připomínky, které člověk odešle přes mobilní aplikaci nebo webové rozhraní (odkud přichází většina reakcí), se totiž zobrazí přímo manažerovi daného podniku. Ten pak může daný problém rychle, efektivně a diskrétně vyřešit. Firmy si za přístup k datům a statistikám od Staffina platí a je logické, že i samy chtějí věci zlepšovat. Naopak pochvaly jsou veřejné hned a pomáhají tak i v motivaci samotných zaměstnanců.

Za těch pár let, co Staffino existuje, už má tisícovky uživatelů a přes 140 tisíc různých hodnocení. Ukazuje se navíc, že poptávka po takovém nástroji je i dál než jen ve střední a východní Evropě, kde lidé často nejsou spokojeni s úrovní služeb. Staffino už funguje ve Velké Británii, Turecku, rozjíždí nové aktivity v Rumunsku a Maďarsku. Do půl roku chce expandovat na německý trh a aktuálně se pracuje i na vstupu na daleko vzdálenější trhy: do USA a jižní Ameriky. „Postavili jsme životaschopnou firmu,“ říká Rosputinský, „a nyní se chceme z lokálního hráče stát mezinárodní společností.“



WIE FISCHT MAN JAK ÚSPĚŠNĚ ERFOLGREICH LOVIT IM DIGITALEN V DIGITÁLNÍM OZEAN? OCEÁNU?

Big Data nutzen dank smarterer Anwendungen auch immer mehr Personaler

Bára Procházková

>>> Alle zwei Jahre verdoppeln sich die Datenmengen in der digitalen Welt. Die Analyse von verhaltensbezogenen Kundendaten ist in Unternehmen mittlerweile üblich, im Personalwesen steht die Verwendung dieser Technologien erst am Anfang.

„Leaders 2020“, eine Befragung vom Wirtschaftsforschungsinstitut Oxford Economics und SAP unter 4.000 Managern und Angestellten aus 21 Ländern zeigte: Unternehmen, die die Prinzipien der digitalen Transformation auch im Bereich des HR übernommen haben, sind insgesamt erfolgreicher. Neben besseren finanziellen Ergebnissen zeichnen sie sich durch einfachere Entscheidungsprozesse aus und sind attraktiver für potenzielle Angestellte. Während bei Unternehmen, die auf Digitalisierung setzen, 87 Prozent der Belegschaft zufrieden sind, sind es bei den anderen Firmen nur 63 Prozent. Big Data hilft Firmen, nicht nur schneller Mitarbeiter zu finden, sondern auch effektiv die richtige Person anzusprechen.

Rund 40 Prozent der Unternehmen nutzen beim Recruitment die sozialen Netzwerke. Dabei geht es längst nicht nur um das Sammeln von Informationen über die Bewerber und die softwaregestützte Erstellung psychologischer Profile aufgrund einiger dutzend Likes auf Facebook. In Zeiten, in denen es mehr offene Stellen als geeignete Kandidaten gibt, versuchen Unternehmen die Menschen bereits anzusprechen, noch bevor sie überhaupt eine Arbeit suchen. SAP ist beispielsweise auf den Profilen in den sozialen Netzwerken von Universitäten aktiv, um so gezielt Studenten zu kontaktieren. „Soziale Netzwerke ermöglichen es uns, Bewerber effektiv anzusprechen,

Big data začínají pomocí chytrých aplikací využívat i personalisté

>>> Množství dat v digitálním světě se zdvojnásobuje každé dva roky. Zatímco analýza dat o chování zákazníků je už běžnou součástí firemní práce, využívání technologií v personalistice je teprve na začátku.

Studie Leaders 2020 provedená institucí Oxford Economics a firmou SAP mezi více než 4000 manažery a zaměstnanci z 21 zemí ukázala, že společnosti, jež adoptovaly principy digitální transformace i v oblasti HR, jsou celkově úspěšnější. Kromě lepších finančních výsledků mají jednodušší rozhodovací procesy a jsou atraktivnější pro potenciální zaměstnance. U digitalizovaných firem je podle této statistiky spokojených 87 procent zaměstnanců, u těch ostatních je to jen 63 procent. Big data tedy pomáhá firmám najít zaměstnance nejen rychleji, ale efektivně zacílit na toho správného člověka.

Kolem 40 procent firem už využívá při náboru sociálních sítí, nicméně nejde zdaleka jen o vyhledávání informací o žadateli a využívání programů, které na základě několika desítek lajků na Facebooku vytváří jeho psychologický profil. V době, kdy je více volných míst než vhodných kandidátů, se firmy snaží kontaktovat lidi ještě před tím, než práci vůbec hledají. Takto je například SAP aktivní už na univerzitních profilech na sociálních sítích a oslovuje studenty. „Existence sociálních sítí umožňuje efektivní oslovování uchazečů, ke kterým bychom neměli jinak přístup,“ říká konzultant pro digitální HR řešení SAP SuccessFactors Pavel Barták.

zu denen wir ansonsten keinen Zugang hätten“, sagt Pavel Barták, Berater für HR-Lösungen bei SAP Success Factors.

Der Schlüssel liegt auch darin, zu wissen, welche Kandidaten ein Unternehmen überhaupt ansprechen sollte. „Wir messen den Median dessen, wie lange ein Angestellter, zum Beispiel ein Finanzcontroller in Prag, auf einer konkreten Position verbleibt. Das Unternehmen kann sich mit diesen Daten effektiver auf diejenigen Kandidaten fokussieren, bei denen die Bereitschaft und die Wahrscheinlichkeit den Job zu wechseln größer ist“, erklärt HR-Technologieexperte Josef Kadlec von der Recruitment Academy.

Auch Programme wie Textio steigern die Effizienz, indem der Recruiter die Attraktivität seiner Stellenausschreibung mit Millionen weiterer Anzeigen vergleichen kann. Ein Algorithmus wertet die Konkurrenzfähigkeit der Ausschreibung aus und gibt Hinweise, wie man sie verbessern kann. In letzter Zeit sind außerdem Chatbots immer mehr im Kommen, die in der Lage sind, die Kommunikation mit einem Bewerber vollständig zu übernehmen.

Neu im HR-Bereich ist auch noch der Einsatz von Anwendungen, die Big Data analysieren. Die Vorauswahl kann mit Instrumenten beschleunigt werden, die einen geeigneten Kandidaten aufgrund vorgegebener Kriterien wie z. B. der Sprachkenntnisse identifizieren. Andere Programme analysieren den bisherigen Werdegang eines Menschen und sagen daraufhin einen möglichen künftigen Karriereverlauf vorher. Anwendungen wie Crystal Knows wiederum untersuchen die Posts eines Nutzers in den sozialen Netzwerken und ziehen Rückschlüsse auf seinen bevorzugten Kommunikationsstil. Maschinen und Programme, wie zum Beispiel Precire, sind in der Lage aufgrund des Kontextes zu verstehen, wie sich ein Mensch ausdrückt. Das IBM Watson Knowledge Studio analysiert auf diese Weise zugesandte Lebensläufe. Andere Programme lesen detailliert die Mikro-Mimik eines Bewerbers und stellen fest, wann er lügt. „Einiges davon wird sich vielleicht bald als Sackgasse herausstellen, anderes wird sich bewähren. Es gibt viele Versuche mit neuen Anwendungen, aber es ist noch zu früh, um zu sagen, welches Programm wirklich funktioniert“, urteilt HR-Blogger Matěj Matolín.

Das Recruitment durchläuft gerade einen grundlegenden Wandel. „Wir sind auf dem Weg zu etwas, was ich als Smart Data bezeichnen würde. Es geht dabei um das geschickte Lesen von Daten und Herstellen von Zusammenhängen, die bei der Arbeit mit Menschen helfen. Eine Herausforderung für die prädiktive Analytik ist das Verhalten der Bewerber vor dem Antritt einer Stelle und bei möglichen Fluktuationen. Entscheidungen nur Maschinen zu überlassen ist allein keine Lösung. Aber, Entscheidungen auf Grundlage von Datenanalyse führen eher zum Ziel und tragen zur Steigerung der organisatorischen Effektivität, der Leistungsfähigkeit, der richtigen Potenzialerschöpfung bei und senken die Fluktuationsrate“, meint Jan Sekanina, Recruitment-Chef der Česká spořitelna.

Klíčem je také vědět, jaké kandidáty by firma měla vůbec oslovovat. „Měříme medián toho, jak dlouho vydrží zaměstnanec na konkrétní pozici, tedy například jak dlouho v průměru vydrží finanční controller v Praze. Společnost se pak může podle těchto dat zaměřit efektivněji na kandidáty, kteří pravděpodobně práci změní než na ty, u kterých je ta pravděpodobnost menší,“ vysvětluje specialista na technologie v HR Josef Kadlec z Recruitment Academy.

Existují také programy (např. Textio), do kterých naboráři vloží text svého inzerátu a algoritmus jej porovná s dalšími miliony inzerátů a vyhodnotí, jakou úspěšnost text může mít, případně poskytne návod, jak ho zlepšit. V poslední době se objevují i takzvané chatovací roboti, kteří jsou schopni převzít veškerou komunikaci s žadateli.

Novinkou je také využívání aplikací, které big data analyzují. Základní výběr mohou dělat nástroje, které budou schopné rozlišit vhodného kandidáta dle zadaných filtrů, jako je třeba jazyková vybavenost. Jiné programy analyzují předchozí kariéru člověka a na základě toho určují jeho pravděpodobnou budoucí kariéru, další nástroje hledají a pročítají texty uživatele na sociálních sítích a z toho určují jeho preferovaný komunikační styl (Crystal Knows). Z kontextu jsou stroje už schopné porozumět tomu, jak se člověk vyjadřuje (Precire). Některé programy tak analyzují zaslaný životopis (IBM Watson Knowledge Studio), jiné zase mikrovýrazy člověka při pohovoru a snaží se identifikovat, kdy lže. „Něco z toho možná bude slepá ulička a něco se brzy ukáže jako funkční. Vidíme plno pokusů a nových aplikací, ale je příliš je příliš brzy na to říkat, který program opravdu funguje,“ hodnotí HR bloger Matěj Matolín.

„Něco z toho možná bude slepá ulička“

„Einiges davon wird sich vielleicht als Sackgasse herausstellen“

Nábor dnes tedy prochází zásadní změnou. „Jsme na cestě k něčemu, co bych pojmenoval smart data. Šikovné čtení dat a dávání do souvislosti pro získání informace, která pomůže v práci s lidmi. Výzvou je prediktivní analytika chování u kandidátů před nástupem nebo u potenciální fluktuace. Nechat rozhodování na stroji není samo o sobě řešení. Rozhodnutí na základě dat však bude kvalitnější a pomůže efektivnější organizaci, výkonnosti, správnému využití potenciálu a nižší fluktuaci,“ shrnuje šéf náboru České spořitelny Jan Sekanina.

Gut zu wissen, dass ...

Arbeitgeber in die Loyalität ihrer Belegschaft investieren sollten

Die Arbeitslosigkeit in Tschechien zählt zu der niedrigsten in Europa. Die Wirtschaft wächst, neue Investoren kommen ins Land und Arbeitgeber müssen ihre Angebote an Gehältern und Benefits neu bewerten, um sich qualifizierte Mitarbeiter zu sichern. Dieser Trend ist nach einer aktuellen Gehaltsuntersuchung der Personalagentur Grafton Recruitment in nahezu allen Marktsegmenten erkennbar.

Laut Tschechischem Statistikamt betrug 2016 das nominale Wachstum der Gehälter 4,3 % (2015: 3,4 % / 2014: 2,4 %). Die Geschwindigkeit, mit der neue Arbeitsplätze entstehen und das sich vertiefende Ungleichgewicht zwischen Bedarf und geringen Bewerberzahlen können in diesem Jahr ein noch größeres Wachstum von bis zu ca. 5 % hervorrufen. Der Anstieg der Gehälter oder das Erweitern von Zusatzleistungen sind dabei nicht die einzigen Folgen, die eine niedrige Arbeitslosigkeit mit sich bringt.

Arbeitgeber müssen außerdem auch über Möglichkeiten nachdenken, wie sie ihre Angestellten motivieren und sich ihre Loyalität sichern. Viele Arbeitgeber, vor allem aus der IT-Branche, Dienstleistungen und Produktion überlegen sich z. B., wie sie ihren Leuten helfen, Familie und Arbeit bestmöglich miteinander zu vereinbaren. Firmen aus diesen Segmenten investieren auch massiv in ein modernes Arbeitsumfeld,

das neben den Arbeitsräumen eine ganze Reihe an Relaxingzonen und Bereichen für Sport oder Gemeinschaftsaktivitäten umfasst. Das Ziel ist klar: Angestellte sollen sich in der Arbeit wohl fühlen. Eine angenehme Arbeitsatmosphäre hat außerdem eine wachsende Bedeutung beim Recruitment selbst, wenn es um die junge Bewerbergeneration geht. In Zukunft wird der Einfluss dieses Faktors bei der Entscheidung für eine Stelle wachsen.

Der große Arbeitskräftemangel hat verursacht, dass das Interesse an Bewerbern aus dem Ausland wächst. Betroffen sind nicht nur die Bereiche Shared Services oder IT, in denen bereits jetzt Ausländer einen großen Teil der Belegschaft bilden, sondern immer häufiger auch die Produktion und das Gesundheitswesen.

Den größten Arbeitskräftemangel vermeiden zurzeit die Industrieproduktion und IT-Branche. Die Anzahl an freien Stellen wächst auch im Bereich HR. Die größten regionalen Gehaltsunterschiede sind in der IT- und der Finanzbranche zu finden. Großen Einfluss auf die Höhe des Gehaltes haben auch Fremdsprachenkenntnisse und zwar quer durch alle Branchen.

Martin Ježek
Business Development Director
Grafton Recruitment

Je dobré vědět, že ...

zaměstnavatelé by měli investovat do prohloubení loajality svých lidí

Nezaměstnanost v České republice patří v Evropě k těm nejnižším. Ekonomika roste, do země přicházejí noví investoři a zaměstnavatelé musí postupně přehodnocovat nabídky mezd i nefinančních benefitů, aby si zajistili dostatek kvalifikovaných pracovníků. Tento trend je dle nedávného průzkumu mezd, realizovaného personální agenturou Grafton Recruitment, patrný prakticky ve všech segmentech trhu.

Podle zjištění ČSÚ činil v roce 2016 nominální růst mezd 4,3 % (ve srovnání s 3,4 % v roce 2015 a 2,4 % v roce 2014). Rychlost, s jakou vznikají nová pracovní místa, a prohlubující se nerovnováha mezi poptávkou po zaměstnancích a nabídkou kapacit ze strany uchazečů mohou způsobit v roce letošním růst ještě vyšší, a to až kolem 5 %. Růst mezd anebo navyšování benefitů přitom nejsou jediné aspekty, které nízká nezaměstnanost přináší.

Volných uchazečů o práci je totiž aktuálně skutečně minimum a zaměstnavatelé tedy musí začít přemýšlet i o způsobech, jak své zaměstnance motivovat a prohlubovat jejich loajalitu. Mnoho zaměstnavatelů, především z oblasti IT, podnikových služeb a výroby, začíná proto například více přemýšlet nad tím, jak pomoci svým lidem co nejlépe skloubit rodinný a pracovní život. Firmy z těchto segmentů začínají také masivně investovat do moderního pracovního prostředí, které vedle samotných pracovních prostor nabízí i celou řadu relaxačních zón

či možností sportovního anebo i společenského vyžití. Cíl je jednoduchý – aby se zaměstnanci cítili v práci komfortně. Příjemné pracovní prostředí a atmosféra má ostatně rostoucí význam i při samotném náboru zaměstnanců. Roli hraje zejména u mladé generace uchazečů a do budoucna bude vliv tohoto aspektu při rozhodování kandidátů o přijetí či nepřijetí pracovní nabídky nadále posilovat.

Velký nedostatek pracovníků na českém trhu aktuálně způsobil, že roste zájem o nábor zaměstnanců ze zahraničí. Nejde jen o firmy z oblastí sdílených podnikových služeb či IT, kde tvoří cizinci poměrně velké procento zaměstnanců již nyní, ale čím dál častěji i o společnosti z výroby a dokonce i ze zdravotnictví.

Největší nedostatek zaměstnanců v současnosti hlásí průmyslová výroba a IT, počet volných pozic roste i v oblasti personalistiky a v podnikových službách. Největší regionální rozdíly ve mzdách lze nalézt rovněž v IT a dále ve finančním segmentu. Velké rozdíly jsou patrné i v hodnocení pracovníků bez znalosti cizích jazyků a těch, kteří je ovládají, a to napříč všemi sledovanými segmenty trhu.

Martin Ježek
Business Development Director
Grafton Recruitment

NEUE GEHALTSANALYSE 2017 |

230 Arbeitsplätze | 16 Fachgebiete | 13 Landkreise |



Zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren, und erhalten Sie diese GRATIS

E-Mail: info@grafton.cz
Tel. +420 242 456 400

NOVÝ PRŮZKUM MEZD 2017 |

230 pracovních pozic | 16 oborů | 13 krajů |



Neváhejte nás kontaktovat a získejte ho ZDARMA

E-mail: info@grafton.cz
Tel. +420 242 456 400



Tolerance SEI k firmám v oblasti energetických úspor je u konce



Pavel Zinburg, gestor pro oblast energetického managementu, TÜV SÜD Czech

Zákon č. 103/2015 Sb., účinný od 1. 7. 2015, kterým byl novelizován zákon č. 406/2000 Sb., přinesl zcela nové požadavky v oblasti energetické náročnosti. Velké podniky mají od 31. 12. 2015 povinnost zpracovávat každé čtyři roky energetický audit nebo zavést a akreditovanou společností certifikovat systém energetického managementu podle normy ISO 50001. Tento požadavek vychází ze směrnice Evropského parlamentu a Rady 2012/27/EU. Cílem je efektivnější využívání energie, resp. snižování energetické náročnosti.

Plnění těchto požadavků, za jejichž nesplnění hrozí pokuta až 5 milionů Kč, kontroluje Státní energetická inspekce (SEI). Ta nejprve kontroly odkládala, aby podniky měly dostatek času na rozhodnutí, jak požadavek splní. Toto období je ale již nenávratně za námi. Podle slov ředitelky odboru kontroly SEI je kontrola plnění požadavků na zpracování energetického auditu nebo zavedení managementu hospodaření energií jednou z priorit SEI pro letošní rok.

Velmi specifický způsob provedení energetických auditů
Energetický audit zpracovává v České republice tzv. energetický specialista (tedy nikoliv energetický auditor), zapsaný do seznamu Ministerstva průmyslu a obchodu. Pro zpracování auditu tedy podnik potřebuje externího odborníka.

Kompletní postup provedení energetického auditu lze nalézt například v pětidílné mezinárodní normě ČSN EN 16247:2013 Energetické audit, která se zabývá obecným postupem zpracování energetického auditu, budovami, procesy, dopravou a kompetencemi energetických auditorů. Postup provedení energetického auditu je detailně popsán také v normě ČSN ISO 50002:2016.

Můžeme se proto pozastavit nad tím, že ani jedna z uvedených norem se v české legislativě nevyužívá. Vznik a forma energetického auditu v České republice jsou totiž velmi specifické.

Forma a obsah zpracování energetického auditu se v České republice výrazně formovaly zejména v 90. letech 20. století, kdy jeho obsah ještě nebyl legislativně nijak upraven. V porevolučním období procházela většina výrobních podniků velkými transformacemi. Základním faktorem úspěchu se náhle stala efektivnost výroby, velké areály se rozpadaly a restrukturalizovaly, firmy optimalizovaly nároky na prostor a technické vybavení, zcela nové „západní“ technologie přinášely výrazné možnosti úspor energie. Na to vše ovšem často byly omezené finanční zdroje. V důsledku toho vznikl spontánní požadavek na zcela komplexní, „vše zahrnující“ posouzení energetického hospodářství, které by přineslo analýzu všech možných řešení pro budoucnost. Tento přístup nakonec přešel až do podoby dnešního obsahu energetického auditu (vyhláška č. 480/2012 Sb., která provádí zákon č. 406/2000 Sb.).

Rozdíl mezi zmíněnými mezinárodními normami a vyhláškou je především v tom, že **obě normy předpokládají, že se energetický auditor nejprve domluví s klientem na cílech energetického auditu (a tedy i obsahu závěrečné zprávy) a tyto cíle pak společně naplňují** a velká pozornost je věnována postupu při provádění energetického auditu. Stávající platná vyhláška se naopak postupem provedení auditu prakticky nezabývá, pouze stanovuje detailní požadavky na obsah závěrečné zprávy, čímž je předem pevně definován cíl auditu.

Informace, či výsledek odpovídající potřebám firmy?
Výsledkem je, že podnikatel, který se rozhodne pro energetický audit, obdrží elaborát, jehož obsah je dán vyhláškou a nikoliv skutečnou potřebou. Velmi často obsahuje řadu informací, které zadavatel vůbec nepotřebuje (ale zaplatí za ně), a naopak informace, které by zadavatel uvítal,

v něm nejsou (ledaže by si je objednal a zaplatil nad rámec auditu). Energetický specialista je většinou nucen s ohledem na finanční stránku věci věnovat zpracování co nejméně času a zároveň je zcela závislý na informacích, které mu poskytne zadavatel. U komplexnějších energetických systémů je pak otázkou, zda tento specialista vůbec může přinést v energetickém auditu informace skutečně platné pro někoho, kdo dlouhodobě provozuje energetický systém.

Aby podnik mohl informace z energetického auditu smysluplně využít, musí na ně v prvé řadě reagovat vedení podniku. Jeho reakce je pak součástí toho, co nazýváme systémem řízení nebo systémem managementu, který v určité míře zahrnuje energetickou náročnost. V opačném případě nezbyvá než zprávu z provedení energetického auditu uložit do šuplíku, kde zůstane až do skartace.

Jeden systém, sjednocený přístup

Vše, co se v nějaké organizaci děje, se děje v rámci určitého systému managementu, který specifické dění v organizaci buď přímo vyžaduje, nebo alespoň připouští. Obecný systém řízení, jinými slovy systém managementu, má proto bez výjimky každý podnik, bez ohledu na to, zda je tento systém managementu certifikovaný nebo ne.

Má-li tedy podnik reálně pečovat o svou energetickou náročnost, musí tento požadavek v každém případě zahrnout do svého stávajícího systému managementu. Jednou z možností, jak implementovat požadavek na zlepšování energetické náročnosti, je integrovat požadavky normy ISO 50001, které vycházejí ze shodných principů jako požadavky norem ISO 90001 nebo ISO 14001. Požadavky těchto norem jsou proto z velké části prakticky shodné, liší se pouze zaměřením na odlišné aspekty a lze je velmi dobře integrovat. Jednou z charakteristik uvedených norem je, že striktně nepředepisují, co má podnikatel dělat, ale specifikují okruhy problémů, které je potřeba řešit. Plněním požadavků uvedených norem si podnikatel zajistí, že na nic důležitého nezapomněl a vše podstatné má neustále na zřeteli. Tento přístup proto nabízí velkou flexibilitu a je přístupný prakticky všem organizacím. Systém managementu podle normy ISO 50001 si podnik může zavést sám nebo s pomocí externího poradce. Certifikaci systému managementu může pro splnění požadavků zákona č. 406/2000 Sb. provést pouze organizace akreditovaná některým evropským akreditačním orgánem.

Energetický audit a EnMS – rivalita, nebo spolupráce?
Stávající znění zákona č. 406/2000 Sb. staví provedení energetického auditu a certifikaci EnMS jako alternativy, které si tak konkurují a stojí proti sobě jako rivalové. **Systém managementu a energetického auditu se naopak vysloveně doplňují.** Základem stability a pozitivního vývoje každého podniku je obecně způsob jeho řízení, tedy systém managementu, ať už je certifikovaný nebo ne. Mají-li být splněny požadavky zákona 406/2000 Sb., musí management podniku akceptovat snahu o snižování energetické náročnosti. V opačném případě nemají výsledky energetických auditů, analýz a studií valný smysl. Naopak rozhodnutí zpracovat energetický audit nezávislým

specialistou je typickým požadavkem, který vyplývá z energetického managementu podniku. V tom případě je vhodné realizovat energetický audit ve smyslu normy ČSN ISO 50002, kdy je v první řadě domluven cíl energetického auditu, který stanoví systém managementu podniku. Výsledky takového energetického auditu pak padají na úrodnou půdu, protože jsou chtěné a žádané.

Způsoby splnění požadavků zákona č. 406/2000 Sb. a jejich vlastnosti

Energetický audit

Nechat si zpracovat energetický audit je vhodné pro organizace, které:

- zjistily, že jim obsah energetického auditu podle vyhlášky č. 480/2012 Sb. vyhovuje a je pro ně dobře využitelný v rámci jejich stávajícího (minimálně obecného, tedy i necertifikovaného) systému managementu. V tom případě je vhodné před zpracováním auditu seznámit energetického specialistu se záměry organizace v oblasti energetické náročnosti a očekávaným přínosem energetického auditu.
- chtějí pouze splnit požadavek zákona a nemají zájem z této akce cokoliv získat. V tom případě je vhodné se takto přímo domluvit s energetickým specialistou, který v auditu naplní požadavky vyhlášky, ale bude vědět, že opatření navržená v auditu nebude nikdo realizovat. Výsledný audit je co nejlevnější.

Systém managementu hospodaření energií podle ISO 50001

Zavést systém managementu hospodaření energií podle ISO 50001 je vhodné pro organizace, které:

- se již dříve staraly o energetickou náročnost v rámci svého systému managementu. **Praxe ukazuje, že pro tyto podniky není obtížné systém managementu podle ISO 50001 zavést, udržovat a certifikovat.** V rámci certifikovaného systému managementu nadále naplňují především svoje vlastní požadavky, tak jako doposud.
- chtějí v souvislosti se splněním požadavku zákona věnovat energetické náročnosti více pozornosti, aby za nezbytnou investici spojenou s plněním požadavků zákona také něco získaly, a jsou ochotné uvolnit zdroje nezbytné pro udržování systému managementu podle normy. Jedná se především o čas a kompetence zainteresovaných osob, případně finanční prostředky na externího poradce. **Tyto organizace zpravidla hodnotí systém managementu hospodaření energií jako smysluplný, přinášející organizaci podněty na lepší efektivnost provozu.**

KREATIVITÄT KREATIVITA UND FLEXIBILITÄT A FLEXIBILITA SIND GEFRAGT JSOU ŽÁDANÉ

>>> René Harun ist neuer Leiter der Dienstleistungen und stellvertretender Geschäftsführer der DTIHK.

René Harun, die meisten Erfahrungen haben Sie bei der AHK in Moskau und St. Petersburg gesammelt. Zuletzt waren Sie AHK-Geschäftsführer im Iran. Jeder Markt hat seine Eigenheiten. Wo erkennen Sie schon jetzt Unterschiede zu Tschechien?

Nach der Landung in Prag dachte ich: Wow, alles so einfach, reguliert, sauber, perfekte Infrastruktur, nette hilfsbereite Menschen. Und statt Kebab – abwechslungsreiches Essen! Auch der Iran ist Klasse, aber in Tschechien scheint alles einfacher. Die Unterschiede zu Russland sind weniger groß, aber markant. Jetzt weiß ich es sehr zu schätzen, in der EU zu sein: regulierte, funktionierende Märkte, offene Grenzen, wenig Protektionismus. Das ist schon sehr viel wert!

Der Innovationsdruck in der Wirtschaft ist hoch. Welche neuen Akzente werden Sie im Dienstleistungsbereich für die Firmen setzen?

Wir werden unsere Serviceleistungen ausbauen und uns breiter aufstellen, um auch auf Veränderungen der aktuellen positiven Lage reagieren zu können. Kreativität und Flexibilität sind da gefragt. Die DTIHK hat schon die entscheidenden Schritte eingeleitet, indem wir uns im Bereich Industrie 4.0 profiliert haben. Der Startup Award „Connect Visions to Solutions“ hat Maßstäbe gesetzt. Die Themen Digitalisierung und intelligente Infrastruktur stehen nunmehr im Fokus. Hier gilt es, die Firmen über Veränderungen zu informieren und die Unternehmen einzubinden.

Auch im HR-Bereich tut sich viel, neue Flexibilität, neue Qualifikationen. Sie selbst haben Germanistik und Geschichte studiert. Was braucht der Arbeitsmarkt in Zukunft?

Im Vordergrund steht immer noch der Mensch mit fundierter Ausbildung und etwas Erfahrung. Verkehrt ist es nicht, auch als Quereinsteiger in Unternehmen zu gehen, wobei ich mit meinem Abschluss kein Glanzbeispiel bin. Es fehlt an Praktikern. Leider haben Berufsschüler immer noch kein gutes Image und werden weniger beachtet. Dabei ist die deutsche duale Berufsausbildung mittlerweile ein Exportschlager. Jetzt werden in vielen Betrieben zum Beispiel Mechatroniker händeringend gesucht.

>>> René Harun je novým vedoucí oddělení služeb a zástupcem výkonného člena představenstva ČNOPK.

Pane Harune, zkušenosti jste sbíral z velké části v německé moskevské a petrohradské zahraniční hospodářské komoře. Naposledy jste vedl německou zahraniční hospodářskou komoru v Íránu. Každý trh má své zvláštnosti. Kde již nyní vnímáte rozdíly oproti Česku?

Po přistání v Praze jsem si pomyslel: wow, všechno je tak snadné, regulované, čisté, perfektní infrastruktura, milí a ochotní lidé. A místo kebabu rozmanité jídlo. Írán je také skvělý, ale v Česku se vše zdá být tak nějak jednodušší. Rozdíly oproti Rusku nejsou tak velké, ale přesto znatelné. Teď dokážu velmi ocenit, že jsem v EU: regulované, fungující trhy, otevřené hranice, málo protekcionismu. To má vskutku váhu!

Tlak na inovace v ekonomice je značný. Jaký nový kurz nastolíte v oblasti služeb pro firmy?

Rozšíříme naše služby a náš záběr, abychom tak mohli reagovat na změny současné pozitivní situace. Kreativita a flexibilita jsou tu žádané. ČNOPK již patřičné kroky podnikla tím, že se profiluje v oblasti průmyslu 4.0. Další směr pak udala startupová soutěž Connect Visions to Solutions. V centru pozornosti jsou nyní témata digitalizace a inteligentní infrastruktura. Zde je třeba informovat firmy o změnách a zapojit je.

Hodně se toho děje také v oblasti HR, nový přístup, nové kvalifikace. Vy sám jste studoval germanistiku a dějiny. Co do budoucna vyžaduje pracovní trh?

I nadále v popředí stojí člověk s fundovaným vzděláním a nějakými zkušenostmi. Není od věci vstoupit do podniku jako nováček z jiné branže, přičemž já se svým diplomem zářným příkladem nejsem. Chybí však praktici. Studenti odborných škol bohužel stále ještě nemají nejlepší image a jsou méně ceněni. Německé duální odborné vzdělávání je přitom již nějakou dobu exportním šlágre. V mnoha podnicích nyní například zoufale hledají mechatroniky.



JOUR FIXE BEI DEN PRAGER SYMPHONIKERN

Sponsor | Spozor

MAZARS

Partner | Partneři

ORCHESTR
HILMA PRAGUE

Dallmayr



JOUR FIXE S KONCERTEM FOK



Gemeindehaus | Obecní dům

Foto: Jaromír Zubák, Petr Dyrč

9.3.2017



Aficionado s.r.o.
Veranstaltungsmanagement
artsmanagement, eventmanagement

Dana Syrová
dana@aficionado.cz
Praha
www.beethoven-residency.cz
www.pkf.cz



Agentura NKL s.r.o.
Vermietung von Räumlichkeiten,
Hotel, Restaurants, Hochzeiten
pronájem prostor, hotel, restaurace,
svatby

Petr Sobol
petr.sobol@zofin.cz
Praha
www.zofin.cz, www.zbiroh.com



BizMachine
B2B-Verkaufsförderung
podpora B2B prodeje

Martin Ondáš
martin.ondas@bizmachine.com
Praha
www.bizmachine.com



Kongresové centrum Praha, a.s.
Kongresy, Veranstaltungen
kongresy, kulturní akce

Kateřina Kombercová
kombercova@kcp.cz
Praha
www.kcp.cz



LUCID spol. s r.o.
Pressen von Metallteilen
lisování kovodílů

Ing. Romana Šefraná
romana.sefrana@lucid.cz
Jablonec nad Nisou
www.lucid.cz



Nehlsen Trinec, s.r.o.
Abfallbehandlung
nakládání s odpady

PhDr. Irena Lipovčanová
irena.lipovcanova@nehlsen.cz
Trinec
www.nehlsen.cz



Camozzi s.r.o.
industrielle Automation
průmyslová automatizace

Ing. Fabio Giacobbi
fgiacobbi@camozzi.cz
Praha
www.camozzi.cz



Clifford Chance Prague LLP,
organizační složka
Anwaltskanzlei
advokátní kancelář

Michal Jašek
michal.jasek@cliffordchance.com
Praha
www.cliffordchance.com



DIRECT PEOPLE s.r.o.
Innovationen, Beratung
inovace, poradenství

Petr Šidlo
petr.sidlo@directpeople.cz
Praha
www.directpeople.cz



Röchling Automotive Kopřivnice, s.r.o.
Automobilzulieferer,
Kunststoffverarbeitung
automobilový průmysl, zpracování
plastů

Evelyn Thome
info.worms@roechling-automotive.de
Kopřivnice
www.roechling.com



Sto s.r.o.
Fassadendämmsysteme
fasádní zateplovací systémy

Martin Kodýtek
m.kodytek@sto.com
Čestlice
www.sto.cz



Zásilkovna s.r.o.
Logistik für Online-Händler
logistika pro internetové obchody

Barbora Hanušová
barbora.hanusova@zasilkovna.cz
Praha
www.zasilkovna.cz

Kontakt: Joana Skalicky, Zuzana Skopalová, Tel.: +420 221 490 363, +420 221 490 346,
E-Mail: mitglieder@dtihk.cz, clenstvi@dtihk.cz



DŘEVODÍLO Rousínov
Möbel- und Holzprodukte
výroba nábytku a dřevěných výrobků

Michal Navrátil
navratil@drevodilo-rousinov.cz
Rousínov
www.drevodilo-rousinov.cz



GAHR INTERNATIONAL

GAHR International, spol. s r.o.
LKW-Transport, Lagerung
kamionová doprava, skladování

Jaromír Dobšík
jarek@gahr.cz
Brno
www.gahr.cz



ING Bank N.V.
Bank
banka

Isold Heemstra
isold.heemstra@ing.cz
Praha
www.ing.cz



instantPlatba
Investiční banka s.r.o.
Factoring
faktoringové služby

Adam Šoukal
asoukal@instantplatba.cz
info@instantplatba.cz
Brno
www.instantplatba.cz



KOMA Commercial, s.r.o.
Maschinenbau, Food & Drink, Automotive
strojírenství, food & drink, automotive

Ing. Pavel Kotajný, Ing. Petra Jurgová
pavel.kotajny@komacommercial.cz
petra.jurgova@komacommercial.cz
Ostrava - Vítkovice
www.komacommercial.cz



Konečná & Zacha, s.r.o.
advokátní kancelář
Anwaltskanzlei
advokátní kancelář

Achim Jähnke
jaehnke@konecna-zacha.com
Praha
www.konecna-zacha.com



BUSINESS BREAKFAST
FÜR NEUE MITGLIEDER
DTIHK-Kuppel

BUSINESS BREAKFAST
PRO NOVÉ ČLENY
kopule ČNOPK

APRIL | DUBEN 2017

Foto: Jaromír Zubák

Termine

Intelligente Infrastruktur Intelligentní infrastruktura

10.05. Kick-off

TopThema | TopTéma

Mai - Juni + September - Oktober
květen - červen + září - říjen
Arbeitsstreffen | Key Notes | Diskussionen
Pracovní setkání | key notes | diskuze

August - Oktober
srpen - říjen
Wettbewerb „Connect Visions to Solutions“
Soutěž Connect Visions to Solutions

23.11. Winners' Night

Kontakt: Lenka Šolcová, solcova@dtihk.cz

+

Events | Eventy

03.05. Ordentliche Mitgliederversammlung mit Gastvortrag von Ilse Aigner, Bayerische Wirtschaftsministerin und stellvertretende Ministerpräsidentin, ČNB Prag
Řádná členská schůze s přednáškou Ilse Aigner, bavorské ministryně hospodářství a místopředsdkyně bavorské vlády, ČNB Praha

18.05. Around the World with 14 Chambers, Žofín Garden, Prag | Praha

02.06. Chambers Golf Cup 2017
Golf Resort Karlovy Vary

15.06. DTIHK-Sommerfest im Garten der Deutschen Botschaft Prag | Letní slavnost ČNOPK v zahradě Velvyslanectví SRN v Praze

Änderungen vorbehalten. Weitere Informationen erhalten Sie bei der DTIHK, info@dtihk.cz, www.dtihk.cz
Změna termínů vyhrazena. Další informace získáte v ČNOPK, info@dtihk.cz, www.dtihk.cz

31.08. Jour Fixe: Dampferfahrt auf der Moldau
Jour Fixe: Plavba po Vltavě

23.09. Oktoberfest 2017 in Prag, Parkwiese vor dem Kloster Břevnov Prag
Oktoberfest 2017 v Praze, louka u Břevnovského kláštera, Praha

31.10. Jour Fixe: Speed Business Meeting,
Hotel Jalta, Prag | Praha

Kontakt: Petr Žwak, zwak@dtihk.cz

+

Markt- und Absatzberatung Podpora odbytu a průzkum trhu

26.10. 4th CEE Procurement & Supply Forum, Prag | Praha

Kontakt: David Parkmann, parkmann@dtihk.cz

+

Umwelt | Životní prostředí

15.-16.05. Interner Auditor Energiemanagement (EnMS)
Interní auditor hospodaření s energií (EnMS)

Kontakt: Hana Potůčková, potuckova@dtihk.cz

+

Ausbildung, Seminare & Trainings Vzdělávání, semináře a tréninky

25.05. Änderungen im Arbeitsgesetzbuch
Změny v pracovním právu

Kontakt: Andrea Husmann, husmann@dtihk.cz

Jak najít obchodní zastoupení v Německu – tipy ČNOPK

>>> Při vstupu na zahraniční trh je angažování lokálního obchodního zastoupení často prvním krokem k vybudování prodejní sítě. Vydat se touto cestou se nabízí také při prodeji výrobků či služeb v Německu. V čem spočívají výhody místního obchodního zastoupení a na co je třeba dát si pozor?

Němci jsou bezesporu výborní obchodníci. Lokální zástupce zná cílový trh a jeho obchodní zvyklosti, ideálně má již vybudovanou distribuční síť a disponuje kontakty v oboru. Navíc odpadá jazyková bariéra, což výrazně usnadňuje komunikaci a působí pozitivně na důvěryhodnost české firmy. Z pohledu podniku se jedná o rychlejší a finančně méně rizikovou cestu, jak vstoupit na německý trh.

Kde však najít důvěryhodné a kompetentní obchodní zastoupení? V Německu existuje Svaz obchodních zástupců, který na svém inzertním portálu (www.handelsvertreter.de) registruje na 6800 obchodních zástupců různých oborů a sortimentů. Prostřednictvím placené inzerce mohou podniky zveřejnit konkrétní nabídku, přičemž obchodní zástupci z relevantních odvětví jsou na ni upozorněni e-mailem.

Na začátku je dobré také zvážit, zdali německého zprostředkovatele obchodní činnosti angažujete jako přímého zaměstnance své firmy (tzv. obchodní cestující, Handelsreisender), či zvolíte samostatný obchodní subjekt, který bude zastupovat Vaše zájmy na daném trhu (tzv. obchodní zástupce, freier Handelsvertreter), což je v Německu běžnější. Jeho finanční motivace je zpravidla založena na provizi.

ANZEIGE / INZERCE

Obchodní zastoupení je v českém právním řádu zakotveno v občanském zákoníku, v Německu jej definuje §84-92c obchodního zákoníku (Handelsgesetzbuch). Zda se při uzavírání smlouvy o obchodním zastoupení budete řídit českými, či německými právními předpisy, záleží na domluvě smluvních stran. Je ovšem nezbytné v dohodě specifikovat příslušnost ke konkrétnímu právu. V obou případech však legislativa v zásadě nevylučuje, aby obchodní zástupce byl činný pro vícero firem. Při uzavírání smluvního vztahu je proto vhodné sjednat konkurenční doložku (Konkurrenzerbot), která upraví zastupování společností s přímým konkurenčním sortimentem. Z toho je zřejmé, že se zde vyskytuje řada právních otázek, které je nutno konzultovat s právním poradcem ještě před uzavřením smlouvy.

Je třeba mít na paměti, že obchodní zástupce na zahraničním trhu vytváří obraz firmy. Výběr vhodného zastoupení byste proto neměli podcenit. Než s vybraným kandidátem uzavřete smluvní vztah, vyžádejte si reference o jeho dosavadním působení na německém trhu a ověřte, zda má platnou licenci obchodního zástupce (Handelsvertreterlizenz). Při hledání a oslovení obchodního zastoupení v Německu Vás rádi podpoříme. Jsme schopni zajistit inzerci dle firemního profilu, zprostředkovat kontakt na vhodné zástupce a následně asistovat při kooperačních jednáních. Můžeme také poskytnout kompetentní právní a daňové poradenství v dané problematice.

V příštím Plusu se budeme věnovat založení pobočky v Německu.

Kontakt: Tereza Hofmanová, tel.: + 420 221 490 314, hofmanova@dtihk.cz

Wir finden,
wo andere nur suchen.

(Besetzung von Fach- und Führungspositionen)



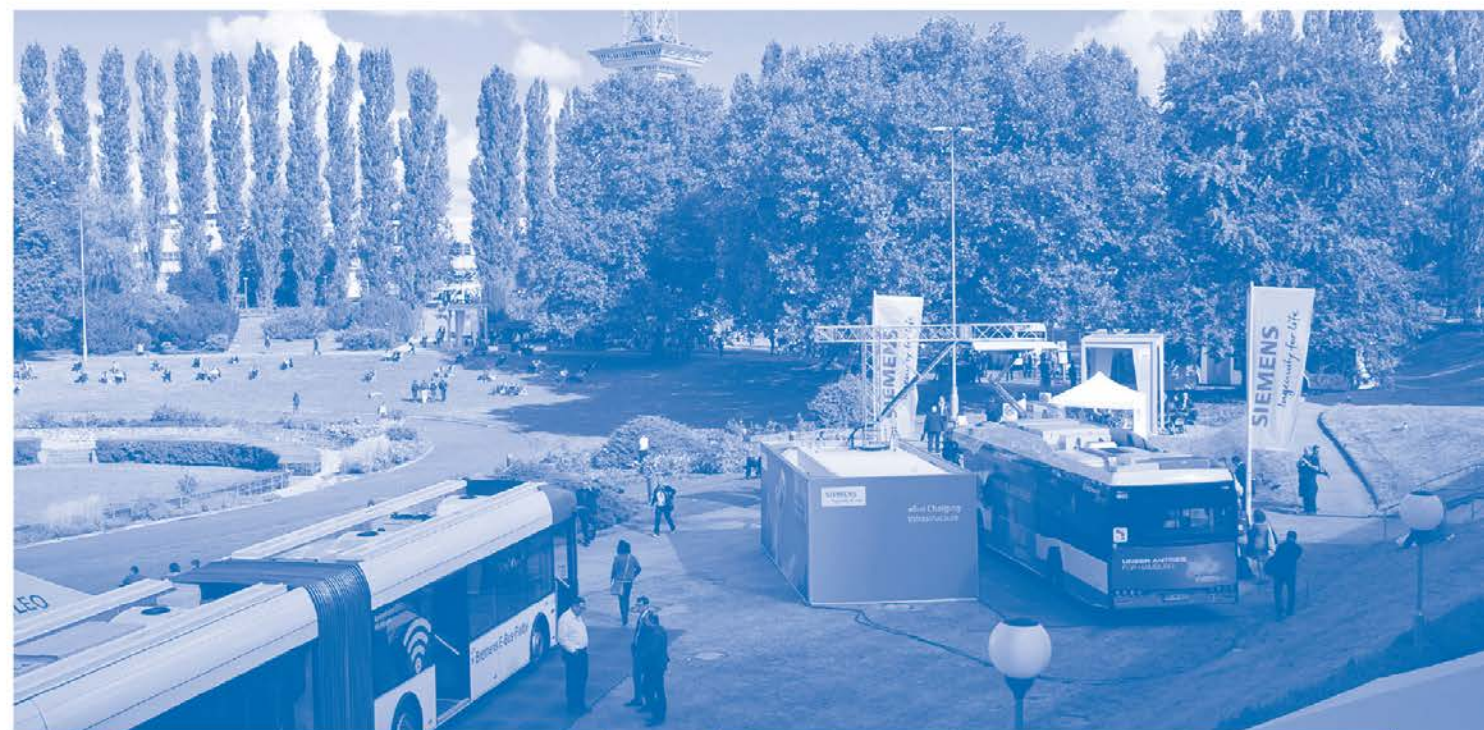
Nacházíme i tam,
kde jiní jen hledají.

(Výběr pracovníků na vysoce kvalifikované,
manažerské a top manažerské pozice)

www.teamconsult.cz

www.teamconsult.sk

Messe Berlin



BUS2BUS

Nový veletrh inovativních technologií a služeb v autobusové dopravě

25. – 26. 4. 2017, BERLÍN

Koncem dubna měl v Berlíně premiéru veletrh BUS2BUS, který se zabývá nejen autobusy a komponenty, ale i IT systémy a inovacemi v autobusovém průmyslu. Díky zavedení nové politiky deregulace a liberalizace autobusové dopravy se tento obor dočkal masivního nárůstu. BUS2BUS organizace navazuje na největší veletrh železnic a dopravních technologií InnoTrans Berlin. Stěžejními body budoucnosti autobusů a inovativních technologií jsou e-autobusy (elektrické a hybridní autobusy), autonomní řízení, digitální média, nový design a vybavení, inovativní servis a ekologicky šetrné technologie. Součástí veletrhu je také kongres pořádaný společně s partnerskou společností BDO, čítající kolem 3000 zástupců autobusových společností. Ti, kdo propásli letošní úspěšný zahajovací ročník, se mohou veletrhu BUS2BUS zúčastnit v březnu 2019.

Další informace: www.bus2bus.berlin/en

V našem předprodeji ZLEVNĚNÉ VSTUPENKY AŽ O 70 %

CUBE TECH FAIR

Most mezi startupy a průmyslem

10. – 12. 5. 2017, BERLÍN

CUBE představuje nově založený globální „ekosystém“, který si klade za cíl navázat partnerství mezi inovativními startupy a průmyslovými korporacemi. Veletrh je zaměřen na různá průmyslová odvětví, od přírodních věd, včetně zdravotnictví, přes stroje a výrobu po infrastrukturu a konektivitu. CUBE, který podporují firmy Volkswagen a Bayer, chce být symbolem přicházející čtvrté průmyslové revoluce. Letošního prvního ročníku se zúčastní například spoluzakladatel Apple Steve Wozniak a dalších 2000 lídrů z různých oblastí. Součástí veletrhu bude i soutěž o nejnovatější startup, který získá 1 milion eur.

Další informace: www.cube-global.com/



Stage | Set | Scenery

INTERNATIONAL TRADE SHOW AND CONFERENCE
BERLIN, 20 – 22 JUNE 2017

Mezinárodní veletrh divadelní, filmové a produkční techniky

20. – 22. 6. 2017, BERLÍN

Veletrh a kongres i letos nabízejí velmi bohatý program pro odborníky z oblasti divadla, filmu, jevištní, osvětlovací, zvukové, mediální a audiovizuální techniky, maskérství, kostýmního designu a stavby dekorací a je doplněn také o obory architektura, akustická, studiová, výstavní a muzejní technika. Na letošním ročníku se představí přibližně 300 vystavovatelů z 20 zemí světa a očekává se účast přibližně 7000 odborných návštěvníků. Veletrh nabídne zajímavé přednášky, workshopy a diskuze. Novinkou jsou tematicky zaměřené haly Soundlab a Light lab, kde bude možné dozvědět se vše o zvukové a osvětlovací technice. Vedle kongresu International Stage Technology bude program zahrnovat exkurze do televizních studií či zákulisí Deutsches Theater. Hlavním partnerem veletrhu je DTHG – Německý svaz divadelní techniky.

Další informace: www.stage-set-scenery.de/en



Zdeňka Goedertová, tel.: +420 221 490 310, e-mail: messe1@dtihk.cz

Spielwarenmesse eG

...connecting the toy world

KIDS INDIA

Vaše vstupenka na indický trh hraček

20. – 22. 9. 2017, BOMBAJ

V září otevře své brány indický veletrh hraček Kids India. Indický hračkářský průmysl je jedním z nejrychleji rostoucích na světě. Indie má druhou největší populaci na světě a rostoucí střední třída poskytuje velké obchodní příležitosti, jelikož má enormní kupní sílu a rodiče v Indii vydávají stále více peněz za hračky a zároveň kladou stále větší důraz na kvalitu výrobků. Veletrhu se účastní významní zástupci indických velko-, malo- a specializovaných obchodů a nejdůležitější aktéři z hračkářského průmyslu. V roce 2016 se na veletrhu prezentovalo přibližně 150 vystavovatelů a zhlédlo jej více než 5100 návštěvníků. Hlavní prezentované produktové skupiny jsou kojenecké zboží, vzdělávací hračky a pomůcky, kreativní tvorba, licence, modelové železnice a příslušenství, modelářství, hobby, technické hračky, trendové a dárkové zboží, suvenýry, dřevěné hračky, kostýmy a zboží pro oslavy, sport a volnočasové aktivity. Veletrh je přístupný pouze odborným návštěvníkům. Cena all-inclusive balíčku pro spoluvystavovatele, který mimo jiné obsahuje výstavbu a vybavení stánku, prezentaci v tisku či péči týmu Spielwarenmesse India Pvt. Ltd. před, během i po veletrhu činí 315 eur za m², přičemž minimální plocha stánku je 9 m².

Další informace a přihláška: www.world-of-toys.org/indien

SPIELWARENMESSE®

DIALOG

**31. 5. 2017 od 11.30 hod.
HOTEL SAVOY PRAHA**

Pro experty z oboru hraček připravila společnost Spielwarenmesse® exkluzivní možnost nahlédnout do příprav již 69. ročníku veletrhu hraček, který se uskuteční od 31. ledna do 4. února 2018. Zástupci veletržní společnosti budou informovat o tom, jaké možnosti potencionálním vystavovatelům nabízejí. Poté bude prostor pro diskuzi a společný oběd. Zájemce prosíme o potvrzení účasti do 15. května 2017.



Positives Investitionsklima in der tschechischen Holzverarbeitungsbranche

31.10. – 3.11.2017, BRÜNN

Tschechien ist einer der größten Holzexporteure in Europa. Der Bedarf an Technik für die Holzverarbeitende Industrie steigt. Deutsche Hersteller gehören dabei traditionell zu den bevorzugten Lieferanten. Vom 31. Oktober bis zum 3. November 2017 findet auf dem Messegelände Brunn mit der Fachmesse WOOD-TEC das bedeutendste Branchenforum in MOE statt.

Deutschland bedient mehr als 40 Prozent des tschechischen Marktes mit Maschinen für die Holzverarbeitungsbranche. Über 80 Prozent des Bedarfs an Werkzeugmaschinen mit automatischer Werkstückzuführung wird von deutschen Firmen ins Land geliefert. Ein weiterer Schwerpunkt der deutschen Exporte liegt auf Kreissägen, Hobel-, Fräs- und Kehlmaschinen.

Für neue Investitionsanreize sorgt aktuell ein 2015 gestartetes Förderprogramm des tschechischen Landwirtschaftsministeriums. Die Holzverarbeitende Industrie erhält Zuschüsse für die Finanzierung ihrer Ausrüstungen und Technologien. Damit steigt auch der Import an Holzverarbeitungstechnik. Weitere Impulse für die Branche werden laut Germany Trade & Invest (GTAI) aus der Bauwirtschaft, der boomenden Möbelindustrie und der Nachfrage nach Fertighäusern aus Holz erwartet.

Die Fachmesse WOOD-TEC ist die wichtigste ihrer Art in MOE. Der Messeveranstalter erwartet mehr als 300 Aussteller aus den Bereichen der Holzverarbeitenden Industrie, der Forstwirtschaft und der Möbelproduktion. Gerechnet wird mit über 11.000 Fachbesuchern, vor allem aus Tschechien und der Slowakei.

Weitere Informationen unter: www.bvv.cz/de/wood-tec



Gehaltsbenchmarking Westböhmen Platový průzkum v západních Čechách

>>> Auf dem regionalen Arbeitsmarkt herrscht praktisch Vollbeschäftigung, und der Fachkräftemangel sorgt für extreme Wettbewerbsverzerrungen bei den Löhnen. In der Region Pilsen wuchsen die Gehälter im Zeitraum von 2009 bis 2016 im Vergleich zu anderen Regionen Tschechiens am schnellsten, und das um ganze 26 Prozent.

Damit die Unternehmen die firmeneigene Gehaltspolitik besser einschätzen können, führte das DTIHK-Regionalbüro Pilsen Anfang des Jahres 2017 ein auf die Region Westböhmen zugeschnittenes Gehaltsbenchmarking durch.

Der Gehaltsvergleich basiert auf Daten, die direkt von regionalen Unternehmen kamen, und ist auf die rund 80 Schlüsselpositionen des produzierenden Gewerbes und der unternehmensnahen Dienstleistungen (Engineering, Logistik und Montage) fokussiert. Abgefragt wurden außer den monatlichen Entgelthöhen auch variable Anteile des Lohnes, freiwillige Zusatzleistungen oder geplante Anhebungen. Die Gehaltsbenchmark lieferte auch Informationen zur Fluktuationsrate und Krankenquote.

Firmen haben Ihre Daten über eine gesicherte Online-Anwendung zur Verfügung gestellt. Jedes beteiligte Unternehmen hat anschließend eine detaillierte und individuell gestaltete Gesamtauswertung erhalten. Das Konzept für das Gehaltsbenchmarking wurde im Voraus mit Geschäftsführern der regionalen Unternehmen im Rahmen der General Manager Roundtables diskutiert und deren konkreten Bedürfnissen angepasst.

„Dieser Pilotlauf wurde von den teilnehmenden Unternehmen sehr positiv bewertet. Wir planen künftig, das Gehaltsbenchmarking jedes Jahr durchzuführen. Die Verbesserungsvorschläge werden wir innerhalb der HR-Runde mit den Unternehmen diskutieren“, kommentiert die Leiterin des Pilsener DTIHK-Regionalbüros Karla Stánková die weiteren Schritte.

>>> Na regionálním trhu práce je v současné době v podstatě plná zaměstnanost, nedostatek pracovních sil zároveň žene mzdy nahoru a vede k přeláčení. V Plzeňském kraji rostly mzdy v letech 2009 až 2016 v porovnání s ostatními kraji v ČR nejrychleji, a to o celých 26 procent.

Aby firmy dokázaly lépe vyhodnotit a v případě potřeby i upravit svou vlastní platovou politiku, realizovala regionální kancelář ČNOPK v Plzni začátkem roku 2017 platový průzkum upravený na míru pro západní Čechy.

Průzkum se opírá o data získaná přímo od regionálních společností a zaměřuje se na více než 80 klíčových pracovních pozic z oblasti zpracovatelského průmyslu a přidružených služeb v oblasti průmyslu (engineering, logistika a montáž). Kromě výše mezd byly zjišťovány také variabilní složky mzdy, druhy benefitů, míra fluktuace a nemocnosti i plánované zvyšování mezd.

Firmy poskytly svá data přes zabezpečenou online aplikaci, která byla vytvořena přímo pro tyto účely. Všechny společnosti, které se do platového průzkumu zapojily, obdržely závěrečný report s detailním individualizovaným vyhodnocením. Koncept platového průzkumu byl dopředu diskutován s vrcholnými zástupci regionálních firem na kulatém stole jednatelů a následně přizpůsoben jejich požadavkům a potřebám.

„Zúčastněné firmy hodnotily pilotní platový průzkum velmi pozitivně. Proto jsme se rozhodli realizovat jej pravidelně každý rok. Náměty na doplnění a vylepšení aplikace budeme s firmami diskutovat na setkání HR manažerů a personalistů,“ představila vedoucí plzeňské kanceláře ČNOPK Karla Stánková další plánované kroky.

UMFANGREICHER SERVICE FÜR AUSSTELLER Barbara Vávra, Tel.: +420 221 490 334, E-Mail: vavra@dtihk.cz

Noch Fragen? | Chcete vědět více? Karla Stánková, Tel.: +420 377 555 003, E-Mail: plzen@dtihk.cz

innogy ist in Tschechien auf Wachstumskurs

Der Energiekonzern innogy, ehemals RWE, kann in Tschechien auf ein erfolgreiches Jahr 2016 zurückblicken. Die Marke innogy hat sich auf dem tschechischen Markt etabliert und ist zurzeit bei 63 Prozent der tschechischen Bevölkerung bekannt. Der Umsatz sank zwar aufgrund der Erdgaspreise um sieben Prozent auf 43,9 Mrd. Kč, der Gewinn nach Steuern stieg jedoch um 9 Prozent auf 8,5 Mrd. Kč, auch wegen des kälteren Winters.

„Die Kunden haben unsere neue Marke innogy positiv angenommen und unsere neue Orientierung auf eine moderne, innovative und dezentrale Energiewirtschaft verstanden. Wir haben unsere Marktposition stabilisiert. Nach längerer Zeit verzeichnen wir sogar einen Anstieg der Kundenzahlen“, so Martin Herrmann, CEO von innogy Tschechien und COO Retail innogy SE. 2016 investierte innogy zudem 4,7 Milliarden Kč, u. a. in die Modernisierung der Verteilnetze. Der Konzern fokussiert sich zunehmend auf maßgeschneiderte Produkte für seine Kunden.

Výsledky innogy v ČR signalizují růst

Energetická skupina innogy v ČR, dříve RWE, má za sebou úspěšný rok. Značka innogy se etablovala na českém trhu a v současné době ji má v povědomí 63 procent obyvatel České republiky. Celkové tržby v roce 2016 sice vzhledem ke snižování cen zemního plynu poklesly o sedm procent na 43,9 miliardy Kč, zisk po zdanění však vzrostl o 9 procent na 8,5 miliardy Kč, a to i díky chladnějšímu počasi.

„Zákazníci přijali naši novou značku innogy a porozuměli naší nové orientaci na moderní, inovativní a decentrální energetiku. Stabilizovali jsme naši pozici na trhu. Dokonce vidíme po dlouhé době první růst celkového počtu našich zákazníků,“ uvedl Martin Herrmann, předseda představenstva innogy Česká republika a COO Retail innogy SE. Společnost innogy v roce 2016 investovala v Česku 4,7 miliardy Kč, mimo jiné do modernizace distribuční sítě, a stále více se zaměřuje na služby šité na míru zákazníkům.

Škoda: Třetí Rekordjahr in Folge

Škoda verkündet das dritte Jahr in Folge neue Höchststände: Der Automobilhersteller aus Mladá Boleslav steigerte 2016 erneut seinen Absatz und verkaufte weltweit 1.126.500 Fahrzeuge. Das ist ein Plus von 6,7 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Auch beim Umsatz erzielte Škoda mit 13,7 Mrd. Euro (+ 9,8 Prozent) einen neuen Rekord. Gleichzeitig stieg das operative Ergebnis um 30,8 Prozent auf 1,197 Mrd. Euro.

„Die Ergebnisse des Geschäftsjahres 2016 haben unsere Erwartungen übertroffen. Das dritte Rekordjahr in Folge belegt den Erfolg unserer nachhaltigen Wachstumsstrategie“, kommentiert der Škoda Vorstandsvorsitzende Bernhard Maier. Um das Wachstum auch in den kommenden Jahren weiter konsequent voranzutreiben, werde der Automobilhersteller nicht nur seine Modellpalette erneuern und erweitern, sondern auch digitale Geschäftsfelder erschließen, stellte Maier in Aussicht. Besonderen Fokus werde man dabei außerdem auf die Elektrifizierung der Fahrzeuge legen.

Škoda: třetí rok v řadě rekordní výsledky

Škoda Auto dosáhla třetí rok v řadě nových rekordních hodnot. Mladoboleslavská automobilka v loňském roce opět zvýšila dodávky zákazníkům a celosvětově prodala 1 126 500 vozů, což je o 6,7 procent více než před rokem. Tržby vzrostly o 9,8 procenta na 13,7 miliardy eur. Co se týče provozního výsledku, zaznamenala Škoda Auto s 1,197 miliardami eur nárůst o 30,8 procenta.

„Výsledky obchodního roku 2016 překonaly naše očekávání. Třetí rekordní rok v řadě dokládá úspěšnost naší strategie trvalého růstu,“ uvedl předseda představenstva tradiční české automobilky Bernhard Maier a zároveň prezentoval budoucí vývoj: „V růstu značky budeme důsledně pokračovat i v příštích letech. Dále obnovíme a rozšíříme naši modelovou paletu a vstoupíme do digitálních oblastí podnikání. Kromě toho se budeme soustředit také na elektrifikaci vozů.“



German Desk bei Konečná & Zacha eröffnet

Im März eröffnete die Anwaltskanzlei Konečná & Zacha ihre Abteilung für deutschsprachige Mandanten in Prag und Bratislava. Weitere Büros werden folgen. Leiter des German Desk ist der deutsche Rechtsanwalt Achim Jähnke, der auch über die Parallelzulassung als tschechischer Rechtsanwalt verfügt.

Seine berufliche Praxis startete er 1998, war bei verschiedenen Großkanzleien in München und Prag tätig und hat sich nun der Kanzlei Konečná & Zacha in Partnerposition angeschlossen. Rechtsanwalt Jähnke berät vorwiegend deutsche Mandanten in den Bereichen Gesellschaftsrecht, M&A, Immobilienrecht und Vertragsrecht.

Advokátní kancelář Konečná & Zacha otevřela německou sekci

V březnu otevřela advokátní kancelář Konečná & Zacha oddělení pro německy mluvící klienty v Praze a v Bratislavě. Další pobočky budou následovat. Vedoucím German Desk je německý advokát Achim Jähnke, který je jako advokát registrován i v České republice.

Svou profesní dráhu zahájil Jähnke v roce 1998 a byl činný v různých velkých advokátních kancelářích v Mnichově a v Praze. Nyní je partnerem v advokátní kanceláři Konečná & Zacha. Achim Jähnke poskytuje právní poradenství především německým klientům v oblastech práva obchodních společností, fúzí a akvizic, nemovitostního práva a smluvního práva.

IMPRESSUM

Plus

Magazin der deutsch-tschechischen Wirtschaft
Magazin česko-německého hospodářství

©Herausgeber | Vydavatel:



Geschäftsführendes Vorstandsmitglied

| Výkonný člen představenstva:
Bernard Bauer

Chefredakteur | Šéfredaktor:
Christian Rühmkorf

Redaktion | Redakce:
Zdeňka Janská

Redaktionsanschrift | Adresa redakce:

DTIHK | ČNOPK

Václavské nám. 40

CZ-110 00 Praha 1

Tel.: +420 224 221 200

Fax: +420 224 222 200

E-Mail: plus@dtihk.cz

www.dtihk.cz

IČO: 49708210

Anzeigen | Inzerce:

DTIHK | ČNOPK

Tel.: +420 224 221 200

E-Mail: plus@dtihk.cz

Titelfoto | Titulní fotografie:
Tomáš Železný

Layout & Satz | Layout & sazba:
Dan Bek

Druck | Tisk:
AKONTEXT, s. r. o.

Erscheinungsweise | Vychází:
5x pro Jahr | 5x ročně

Erscheinungsort | Místo vydávání:
Prag | Praha

Nummer | Číslo:
2017 Plus 2

Datum | Datum:
28.04.2017

ISSN 1213-3469
MK ČR E 6980

Schutzgebühr | Volný prodej:
80 Kč/3,50 EUR

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Meinung der Autoren wieder, die nicht notwendigerweise mit der der DTIHK übereinstimmen muss. Die Redaktion übernimmt für unverlangt eingesandte Manuskripte keine Haftung und behält sich ggf. deren Überarbeitung vor. Inhalt der Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für die Richtigkeit der Angaben. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für die Richtigkeit der Angaben. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für die Richtigkeit der Angaben.



GOLF RESORT
KARLOVY VARY
2/6/2017

CHAMBERS
GOLF CUP 2017

CHAMBRE DE COMMERCE
FRANCO-TCHÈQUE
FRANCOUZSKO-ČESKÁ
OBCHODNÍ KOMORA

AHK
Deutsch-Tschechische
Industrie- und Handelskammer
Česko-německá
obchodní a průmyslová komora

AIRFRANCE

1/6/2017 French-German opening
party / Francouzsko-německý
zahajovací večírek

2/6/2017 Tournament / Turnaj

Type of game / hrací systém:
texas scramble (teams of 2 players /
týmy po 2 hráčích)

WWW.CGFT-FCOK.CZ

Mathias Eickhoff

jednatel společnosti ZF Engineering Plzeň
Geschäftsführer von ZF Engineering Plzeň

FRAGEN OTÁZEK



Die Gesichter hinter den Mitgliedsunternehmen. Sieben Fragen und sieben persönliche Antworten – diesmal mit Mathias Eickhoff, Geschäftsführer von ZF Engineering Plzeň.

Das Beste an meinem Job ...
... sind die Menschen, mit denen ich arbeite, und mein Gestaltungsspielraum.

Worüber können Sie herzlich lachen?
Über gute Wortspiele und über geniales Scheitern.

Was können die Deutschen von den Tschechen lernen?
Pragmatismus – dass nicht immer alles perfekt sein muss.

Und umgekehrt?
Sachorientierung – konstruktives Streiten für ein gemeinsames Ziel.

Ein Buch, das Sie in letzter Zeit beschäftigt hat:
Mein Tschechisch-Lehrbuch.

Was würden Sie heute Ihrem jüngeren Selbst empfehlen?
Früher im Leben länger ins Ausland zu gehen.

Womit fängt für Sie ein guter Tag an?
Mit Frühstück und schwarzem Tee.

Kdo se skrývá za členskými firmami. Sedm otázek a sedm osobních odpovědí. Tentokrát odpovídal Mathias Eickhoff, jednatel společnosti ZF Engineering Plzeň.

To nejlepší na mé práci...
...jsou lidé, s nimiž pracuji, a volnost, kterou tady mám.

Co Vás dokáže rozesmát?
Dobré slovní hříčky a geniální nezdary.

Co se mohou naučit Němci od Čechů?
Pragmatismus. Ne vždy musí být všechno perfektní.

A naopak?
Věcnou orientaci – konstruktivní diskuze pro společnou věc.

Se kterou knihou v poslední době trávíte nejvíce času?
S učebnicí češtiny.

Co byste dnes poradil svému mladšímu já?
Jdi dříve na delší dobu do zahraničí!

Jak začíná Váš správný pracovní den?
Snídaní a černým čajem.

Die Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer
lädt ihre Mitglieder und Freunde ein zu ihrem

Česko-německá obchodní a průmyslová komora
si dovoluje pozvat své členy a přátele na



Deutsch-Tschechische
Industrie- und Handelskammer
Česko-německá
obchodní a průmyslová komora

Gommerfest 2017 Letní slavnost

Premiumpartner | Prémiový partner



ŠKODA

Donnerstag, 15. Juni 2017

17.30 Uhr (Einlass ab 17.00 Uhr)

Garten der Deutschen Botschaft
Vlašská 19, Prag 1

čtvrtek 15. června 2017

17:30 hodin (vstup od 17:00 hodin)

zahrada Velvyslanectví SRN
Vlašská 19, Praha 1



Reservierung eines Firmentisches und individuelle Kartenbestellung:
Objednávky firemních stolů a individuálních vstupenek:

DTIHK | ČNOPK, Václavské náměstí 40, CZ - 110 00 Praha 1
Telefon: +420 221 490 363 | Fax: +420 224 222 200
E-Mail: events@dtihk.cz | WWW.DTIHK.CZ

JEZDĚTE NA CNG S INNOGY



- stlačený zemní plyn CNG je nejlevnější pohonná hmota – 18 až 19 Kč/m³ včetně daní (1 m³ CNG energeticky odpovídá 1 litru benzínu)
- náklady na 1 km jízdy u osobních a malých užitkových vozů od 1,00 do 1,30 Kč
- u CNG se nejedná o přestavby, ale o továrně vyráběná vozidla – plnohodnotný zavazadlový prostor
- s kartou CNG samoobslužně natankujete rychle a nonstop
- aktuální informace (ceny, mapa stanic, nabídka vozů, novinky) sledujte na webových stránkách **cng.cz a innogycng.cz**
- innogy je provozovatelem široké sítě stanic CNG a jedním z největších prodejců CNG v ČR
- pro vozidla pořízená z dotačního titulu MŽP ČR pro města a obce nabízíme slevu 1 Kč/kg natankovaného CNG v síti innogy



innogy.cz