



„Poradcovia môžu pomôcť pri správnom posudzovaní pracovného trhu,“ tvrdia pani Hedvig Vécsei-Zalka a pán Erwin Kretschmer.

Manažér v CEE:

# DRAHÝ, ALE VZÁCNÝ

**HĽADANIE RIADIACICH PRACOVNÍKOV NA PREHRIATOM TRHU STREDNEJ A VÝCHODNEJ EURÓPY KLADIE ČORAZ VYŠŠIE NÁROKY NA PERSONÁLNYCH PORADCOV A KONCERNY. VYŽADUJE SI TO NOVÉ STRATÉGIE A JEMNÝ CIT. ZO SILNE OBDSADENEJ DISKUSIE ZA OKRÚHLYM STOLOM V REDAKCII CENTROPOLITANU VYPLYNUĽO, ŽE „BOJ O TALENTY“ SA BUDE V NASLEDUJÚCÍCH ROKOCH EŠTE ZOSTROVAŤ.**

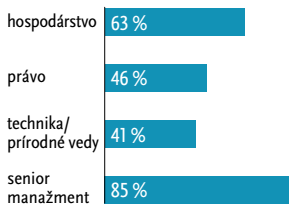
Začiatkom 90-tych rokov bolo všetko inak, tvrdia takmer všetci personálni poradcovia, keď sa ich niekto opýta na vývoj v hľadaní manažérov a riadiacich pracovníkov v strednej a východnej Európe za uplynulých dvadsať rokov. Bezprostredne po prevrate neexistoval vo firmách v bývalých krajinách východného bloku naozaj takmer žiadny personálny manažment. V plánovanom hospodárstve mal každý právo na prácu, vyjednávanie bonusov a platových podmienok bolo neznámym pojmom. Niet divu, že medzinárodné firmy, ktoré zaplavili v 90-tych rokoch východoeurópske trhy svojimi pobočkami, mohli pri svojej expanzii do východnej Európy počítať iba s manažermi a riadiacimi pracovníkmi zo Západu – miestnych riadiacich pracovníkov bolo potrebné najskôr vyškoliť. Potvrďuje to Hans Trinkl, bývalý člen predstavenstva spoločnosti Julius Meinl International a súčasný konzultant v oblasti kariérnych zmien poradenskej skupiny Sievering. „Naša firma sa vtedy riadila stratégiou vyslať rakúskeho manažéra na expandujúci trh, kde pracoval spolu s miestnym manažérom, s ktorým sa plánovalo ako s nástupcom,“ hovorí Trinkl. Trinkl otvoril diskusiu za okrúhlym stolom na tému executive search, ktorú zorganizoval ekonomický časopis Centropolitan vo Viedni.

### Ofenzíva miestnych pracovníkov

Stratégiu, ktorú popísal Hans Trinkl, sa pri expanzii na Východ riadia takmer všetky medzinárodné koncerny. V mnohých dcérskych spoločnostiach v krajinách strednej a východnej Európy ešte stále bežne nachádzame býva-

#### CHÝBAJÚCI MANAŽÉRI

Podľa prieskumu chýbajú vo firmách, ktoré vyvíjajú aktivity v štátoch strednej a východnej Európy, manažéri s nasledovnou kvalifikáciou:



Zdroj: Ekonomická univerzita vo Viedni, Inštitút pre manažment firiem, kontrolu a poradenstvo

#### Priemerný hrubý ročný plat

	Výkonný riaditeľ	HR manažér	Finančný manažér
Nemecko	247 000	120 000	116 000
Rusko	156 000	56 000	90 600
Poľsko	129 000	49 600	74 100
Česko	98 000	46 200	61 800
Maďarsko	92 000	45 400	55 500
Chorvátsko	86 000	37 600	55 700
Slovensko	70 000	29 900	35 300

Údaje v eurách. Zdroj: Nemecká obchodná komora, Kienbaum Management Consultants

lých emigrantov. Avšak vyslať zo západnej centrály koncernu skúseného manažéra „na Východ“ už nie je potrebné. V súčasnosti ponúkajú východoeurópske trhy novú generáciu vzdelaných a flexibilných manažérov. „Môžeme

povedať, že vyhľadávanie manažérov v oblasti strednej a východnej Európy sa v ostatných dvoch desaťročiach zmenilo z doby kamennej na dobu počítačov,“ konštatuje Günther Tengel, konateľ spoločnosti Jenewein & Part- ▶



Vo vyhľadávaní pracovníkov v strednej a východnej Európe dochádza neustále k zmenám. Zľava doprava: Thomas Parger, Günther Tengel, Herbert Starmühler



► ner / The Amrop Hever Group. „Rezervoár perspektívnych pracovníkov v nových členských krajinách EÚ neuveriteľne narástol,“ dodáva Tengel. Medzitým sa východná Európa stala „Eldorádom“ pre kvalitné vyhľadávanie perspektívnych manažérov. „Stredo európski manažéri sa stali flexibilnými a sebavedomými,“ hovorí Tengel. Tento trend potvrdzuje aj štúdia Inštitútu pre manažment firiem, kontrolu a poradenstvo Ekonomickej univerzity vo Viedni. Preto v súčasnosti dochádza k zmene v spôsobe nábora pre dcérske spoločnosti rakúskych firiem v strednej a východnej Európe. V nasledujúcich rokoch sa budú ako per-

**„Ak necháte čakať kandidátov na rozhodnutie 3 alebo 4 týždne, sú už obvykle prec.“**

Andreas Sogerer

spektívni manažéri zamestnávať predovšetkým miestni ľudia. Podľa spomínanej štúdie budú už v roku 2010 tvoriť miestni zamestnanci až 90 % všetkých perspektívnych riadiacich pracovníkov v krajinách EÚ v strednej a východnej Európe.

#### Dobří, sebavedomí, těžko získatelní

Nájsť takýchto miestnych manažérov je ale pre personálnych poradcov čoraz ťažšie a vyžaduje si to neustále nové stratégie. Predovšetkým keď zväžime, že požiadavky centráln koncernov na ich dcérske spoločnosti v strednej a východnej Európe sa v priebehu času zmenili. Dcérske spoločnosti sú v súčasnosti pevne integrované do štruktúry firmy, východoeurópsky manažér musí plniť rovnaké úlohy ako jeho západný kolega. Správa viedenského Inštitútu pre manažment a riadenie Hernstein ukazuje, že rozsah úloh manažérov v strednej a východnej Európe je porovnateľne rozdelený do oblastí odborných úloh (32 – 36 %), plánovania (20 – 27 %), riadenia zamestnancov (15 – 17 %), informačných úloh (12 – 15 %) a riešenia konfliktov (10 – 12%). Je potrebné vziať do úvahy aj to, že dynamika prudko sa rozvíjajúceho trhu v strednej a východnej Európe si vyžaduje špecifické manažérske profily, ktoré je ťažko nájsť aj na „skúsených“ západoeurópskych trhoch. „Momentálne hľadáme kandidátov s kompetenciami nad rámec ich funkcie, a tí sa hľadajú ťažko,“ vysvetľuje pani Hedvig Vécsei-Zalka z firmy Neumann Partners. Spomínaná štúdia Ekonomickej univerzity ukazuje, že až 85 % všetkých oslovených firiem zo strednej a východnej Európy má problémy s obsadzovaním pozícií skúsenými manažérmi. Podobne to vyzerať aj s perspektívnymi riadiacimi pracovníkmi. 63 % všetkých opýtaných vidí zjavný nedostatok absolventov v ekonomických študijných smeroch. To potvrdzuje aj prax: „Zatiaľ čo v krajinách bývalého východného bloku neboli v 90-tych rokoch žiadni riadiaci pracovníci s vhodnými západnými alebo porovnateľnými skúsenosťami, dnes sú atraktívni kandidáti čoraz náročnejší a priberčivejší,“ hovorí Vécsei-Zalka.

#### Niko sa už o nič neuchádza

Podobné skúsenosti opisuje aj Andreas Sogerer, konateľ firmy Consent Consulting Česko a Slovensko: „Iba v priebehu dvoch rokov sa situácia v slovenskom regióne Topoľčany, kde tiež funguje naše poradenstvo, dramaticky zmenila. Už len zriedka sa uchádzači hlásia na základe našich inzerátov. V takejto situácii sa preto pokúsime našim klientom vysvetliť, že



**„Firmy, ktoré okrem dobrého platu ponúkajú aj dostatok šancí na kariéru, sú o krok vpredu.“**

Hans Trinkl



**„Kariérny rast a plat musia byť dobré.“**

Hedvig Vécsei-Zalka

## BAD LUHAČOVICE

Tschechien



*Bad Luhačovice – eines der schönsten Bäder*



- von österreichischen Kunden gern besuchter Kurort (nur 180 km von Wien entfernt)
- Heilbehandlungen, Entspannung und Urlaub in einer einzigartigen Umgebung, die zum Weltkulturerbe der UNESCO vorgeschlagen ist
- komfortable Unterbringung in Hotels der Kategorie \*\*\*\*

**Aus unserem reichen Angebot an Aufenthalten:**  
Wochenendaufenthalte und Wellnesswochen, Woche für die Frau, Heilkur

[www.badluhacovice.cz](http://www.badluhacovice.cz)



**„Dnes je ľahšie dostať manažéra z Nemecka do strednej a východnej Európy než Čecha z Prahy do Viedne.“**  
Günther Tengel

sa pri získavaní uchádzačov musíme namáhať oveľa viac než pred pár rokmi,“ hovorí Sogerer.

V komplikovanej situácii sa musia nad hľadaniem tých najlepších mozgov zamyslieť nielen personálni poradcovia, ale aj oddelenia ľudských zdrojov v konkrétnych firmách. „Požiadavky na riaditeľov pre ľudské zdroje v koncernoch preto enormne stúpili,“ hovorí Erwin Kretschmer, senior partner vo firme Dr. Pendl & Dr. Pisswanger GmbH, a potvrdzuje zvýšený dopyt v rakúskom a stredoeurópskom manažmente ľudských zdrojov. „V škandinávskych firmách sa riaditelia HR oddelení usídlili na najvyšších postoch, napr. v predstavenstve. To ukazuje, že vyhľadávanie pracovníkov je v koncernoch považované za kľúčovú úlohu,“ myslí si Kretschmer. Ale aj jasná predstava predstavenstva, aký manažérsky profil sa má obsadiť, musí byť zreteľnejšie definovaná. „To nie je len úlohou HR manažmentu, ale aj vedenie firmy musí jasnejšie definovať profil kandidáta a adekvátne k tomu komunikovať s personálnym poradcom,“ myslí si expert firmy Jenewein & Partner Günther Tengel.

### Rakúšania sú pohodlnejší

Pri efektívnom výbere profilu zohrávajú podľa personálnych expertov rozhodujúcu úlohu pri obsadzovaní manažérskeho postu v strednej a východnej Európe tieto zložky: vlastná iniciatíva, flexibilita a riadiace schopnosti, nielen samotné odborné vedomosti. V prvom rade sú teda výhodou sociálne kompetencie a soft skills, ktorými môžu perspektívni manažéri zabodovať. Rakúske koncerny chápu pod flexibilitou často pripravenosť prijať miesto v krajinách strednej a východnej Európy. Skúsenosti z priestoru CEE sú po návrate často skutočným katapultom v kariére. V mnohých prípadoch môžu priniesť oveľa viac než ďalšie vzdelávanie, myslia si experti. Avšak práve nedostatočná mobilita, predovšetkým v Rakúsku, je brzdou v náboře budúcich manažérov. HR manažéri v medzinárodných firmách v strednej a východnej Európe sa čoraz častejšie sťažujú, že až 73 % zamestnancov nie je pripravených prijať pracovný post na inom mieste. Naopak, východoeurópski manažéri sú obvykle ochotnej-



**„Je ťažšie nájsť nemecky hovoriacich pracovníkov. V súčasnosti uvažujeme o zavedení angličtiny ako druhého jazyka koncernu.“**  
Svetlana Gamsalijew

ší pristúpiť na medzinárodnú kariéru než tí rakúski.

### Miestny jazyk – turbo kariéry

Predpokladom pre úspešné manažovanie v medzinárodnom meradle je okrem ochoty prijať miesto v zahraničí aj znalosť cudzieho jazyka. Práve v tejto oblasti nie je možné vystaviť krajinám strednej a východnej Európy dobré vysvedčenie. Zatiaľ čo sa väčšina executive search expertov zhoduje na tom, že pri obchodovaní v strednej a východnej Európe je angličtina nevyhnutnosťou, bojujú niektoré koncerny, predovšetkým z nemecky hovoriacich krajín, s nedostatkom nemecky hovoriacich perspektívnych pracovníkov. „Nájsť mladého manažéra s technickým know-how a znalosťou nemčiny je pre nás prakticky nemožné,“ sťažuje sa Svetlana Gamsalijew, personálna manažérka pre východnú Európu v koncernu na výrobu plastov REHAU. Opačne je situácia ešte oveľa horšia. Na vyšších školách v Rakúsku je počet študentov, ktorí sa učia východoeurópske jazyky, alarmujúco nízky: menej než 0,5 % z nich sa učí slovincky, česky, maďarsky alebo chorvátsky. Tak budúci experti a manažéri zjavne nevyužijú silnú šancu: Mnohí poradcovia v oblasti executive search odporúčajú kombináciu angličtiny a ešte jedného východoeurópskeho jazyka. Je ideálnym predpokladom pre získanie manažérskeho postu v strednej a východnej Európe. V pripravenosti učiť sa východný jazyk by sa mohlo v nasledujúcich rokoch v Rakúsku predsa niečo zmeniť. Podľa prieskumu viedenského Inštitútu pre výskum vzdelávania v hospodárstve (ibw) považuje 16 % opýtaných za čoraz dôležitejšiu češtinu, 14 % maďarčinu a 11 % slovenčinu. To, či táto značne oneskorená „otvorenosť“ Rakúšanov naozaj povedie k väčšiemu dopytu v jazykových inštitútoch, zostáva ešte stále nezodpovedané.

V časoch, keď klasické personálne vyhľadávanie perspektívnych pracovníkov neponúka trvalejšie riešenie, sa personálni poradcovia a manažéri ľudských zdrojov prikláňajú čoraz viac ▶



**„Spoločnosti v CEE sa musia na trhu prezentovať veľmi aktívne, aby si mohli zamestnaných ľudí získať a udržať si ich.“**

Erwin Kretschmer

# Erfolg in Tschechien – leichter, wenn man weiß, wo ein Schlüssel liegt



**HAGEN SAMES**  
Wirtschaftsberatung  
Interims-Management

**ČBR AUDIT UNION**  
Wirtschaftsprüfung  
Steuerberatung

**GRUBNER LEGAL  
RECHTSANWÄLTE**  
Rechtsberatung  
Rechtsbeistand

  
CONSULTANTS

  
GRUBNER LEGAL  
Rechtsanwälte

+420 224 313 793

[www.cu-consultants.com](http://www.cu-consultants.com)

## Okrúhly stôl

Ekonomický časopis pre strednú Európu „Centropolitan“ zorganizoval vo Viedni diskusiu za okrúhlym stolom na tému „Executive search v strednej a východnej Európe“ s uznávanými personálnymi poradcami a manažérmi ľudských zdrojov v Rakúsku. Diskusie sa zúčastnili Günther Tengler, spoločník a konateľ firmy Jenewein & Partner/Amrop Hever Group, Hedvig Vécsei-Zalka, riaditeľka sekcie biznis development v spoločnosti NP Neumann & Partners, Erwin Kretschmer, senior partner spoločnosti Dr. Pendl & Dr. Piswanger Personal & Managementpartner, Andreas Sogerer, konateľ firmy Consent Consulting Česko a Slovensko, a Svetlana Gamsalijew, HR manažérka pre juhovýchodnú Európu vo firme REHAU GmbH. Diskusiu otvoril Hans Trinkl, konzultant v oblasti kariérnych zmien a dlhodobý člen predstavenstva spoločnosti Meinl AG. Moderovania diskusie pri okrúhlym stole sa zhostil Herbert Starmühler, šéfredaktor časopisu „Centropolitan“.



**Vývoj v oblasti executive search a budúca perspektíva vo vyhľadávaní tých najlepších mozgov v strednej a východnej Európe boli hlavnou témou diskusie za okrúhlym stolom.**

► k priamemu náboru na univerzitách. Niekoľko programov v praxi v Rakúsku už vykazuje dobré výsledky. Ekonomická univerzita spustila spolu s 22 partnerskými univerzitami v celej strednej a východnej Európe študijný program JOZSEF, ktorý okrem absolvovania jedného výmenného semestra v strednej a východnej Európe, resp. vo Viedni, zahŕňa aj mesačnú prax vo firme pôsobiacej v priestore strednej a východnej Európy. Skúsenosti s firmami prinášajú

pozitívne výsledky. „Zúčastňujeme sa programu JOSEF Ekonomickej univerzity, ktorý nám umožňuje v rámci mesačnej praxe spoznať absolventov zo strednej a východnej Európy a osloviť ich ako budúcich manažérov,“ hovorí Svetlana Gamsalijew z firmy REHAU GmbH. Takéto programy však naďalej zostávajú len kvapkou v mori, keď uvážime, že len v uplynulom roku sa až 96 % investorov na Slovensku sťažovalo na nedostatočný počet uchádzačov o zamestnanie. ☑