



ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE  
CZECH MANAGEMENT ASSOCIATION

# INFORMAČNÍ BULLETIN

3/09

## Z OBSAHU:

Informace z činnosti výboru ČMA  
Informace o činnosti ČMA  
Manažerský svazový fond  
Kluby manažerů  
Odborné akce  
Různá sdělení  
Manažeři dnes  
Recenze

## CO VÁM NABÍZÍ ČLENSTVÍ V ČMA

- **Ovlivňování ekonomického dění** z pozice a role manažera případně vlastníka
- Osobní podíl na **vytváření manažerské společenské prestiže**
- **Seznámení s vládními návrhy zákonů** předkládaných legislativě a osobní podíl na jejich připomínkování prostřednictvím ČMA
- Možnost **účastnit se práce Rady expertů ČMA** posuzujícího závažné materiály hospodářské a sociální povahy
- **Účast na setkáních, seminářích a dalších aktivitách** pořádaných ČMA ke zvyšování Vaší profesionality
- Možnost **odborné prezentace Vaší firmy** v regionálních klubech
- **Pomoc při propagaci** dobré či vynikající činnosti firem a úspěšných manažerů ve sdělovacích prostředcích
- **Prezentaci Vašich názorů** v ekonomickém tisku (účasti na besedách „u kulatého stolu“) i v dalších odborných periodikách
- Účast na prestižní soutěži **„Manažer roku“**
- Bezplatný **čtvrtletní Informační Bulletin ČMA**
- **Zlevněnou inzerci Vaší firmy** v Informačním Bulletinu ČMA

# Summary

## Information about CMA Committee and its Activities

### Committee Meeting, September 22, 2009

The Committee authorised vicepresident Gajdoš to represent CMA in Media Council of Confederation of Industry of the Czech Republic.

CMA signed agreement of cooperation with Stanford publishing house.

The Committee reviewed preparatory works for the General Assembly of CMA members and approved materials that are to be presented there. The Committee discussed proposals for awarding honorary CMA membership and Honorary President title to Ing. L. Macka.

The Committee delegated Ing. Macka, Ing. Eiselt and Ing. Majer to the Steering Committee of Manager of the Year contest and approved report on Club of Managers of the Year and its activities.

### 1<sup>st</sup> Meeting of CMA Committee Elected by General Assembly of CMA Members on October 20, 2009

The Committee elected Ing. Eiselt to the position of president and Ing. Gajdoš, Ing. Hnátová and Ing. Majer to the positions of vicepresidents of the CMA.

### Committee Meeting, November 3, 2009

Members of the Committee were assigned their roles as follows:

Foreign relations and PR group: vicepresident Ing. Gajdoš, Ing. Hrstková, Ing. Macků, Ing. Matoušková and Ing. Preclík.

Membership base development and club activities group: vicepresident Ing. Hnátová, Ing. Frána, Mgr. Března, Ing. Kulovaný and Dr. Tomešová.

Management competences development and optimisation of entrepreneurial environment group: vicepresident Ing. Majer, Ing. Filip, Dr. Holub, Ing. Janout, Ing. Macků, Prof. Pitra and Ing. Preclík.

The Committee reviewed report on preparatory works for Manager of the Year contest and approved deadline for accepting contestant applications (30. 11. 2009).

### Report on CMA Activities

The Council of Experts discussed materials for the General Assembly of CMA members and reviewed preparations for 3<sup>rd</sup> and 4<sup>th</sup> joint national conference of CMA and Confederation of Industry of CR. The Council also reviewed the report on CMA activities since the last General assembly of CMA members.

### Managerial Unions Fund

The MUF presented plan of activities for year 2010. Members of Managers of the Year Club met on 14<sup>th</sup> September in Brno and discussed issues associated with economics of work force and its influence on competitiveness of companies.

### Management Clubs

Prague Management Club summarises its October and November activities.

Club of Young Managers organised numerous discussion meetings with many interesting guests and significant personalities.

Club of Pedagogical Managers organised the last of its educational workshops in Jeseník and outlined plan of activities for year 2010.

Club of Female Managers presented report on its own activities since this spring.

Senior Manager's Club focused its discussion meetings on the issues of qualification development and execution of changes in management.

### Professional Events

Managerial Unions Fund meeting with Hetman of Moravskoslezský region was held in November. Members of the meeting discussed ways of improving the quality of Czech educational system and ways of strengthening the ties between Czech schools and industrial companies. Similar discussion meeting was held with Hetmans of Královéhradecký and Pardubický region in October.

October saw the 3<sup>rd</sup> national conference of CMA and Confederation of Industry of CR titled "Effective Management of Present Day Organisations". Outcomes of the conference focused foremost on overcoming the crisis and initiating growth and development of companies.

Another event that focused on the issues of present crisis and new opportunities was a professional workshop titled "Managers and Finances". The goal of the workshop was to provide practical solutions for effective transformation of crisis to recession.

An interesting workshop titled "Managers and Ethics" was held in November. The workshop focused on complementarity of business and ethical behaviour in companies.

Last but not least should be mentioned information about Žofín forum titled "Euro with Questionmarks?" presented by CMA representative Jan Preclík.

Attached to this issue of the bulletin are materials published for the General Assembly of CMA Members held on 20<sup>th</sup> October 2009.



## SLOVO PREZIDENTA

Dámy a pánové, vážení členové manažerské asociace, přátelé, manažerky a manažeři,

považuji za čest, že mi bylo svěřeno úvodní slovo tohoto vydání bulletinu ČMA.

Valná hromada pořádaná na konci měsíce října zvolila nové vedení České manažerské asociace a zároveň schválila její novou strategii pro období příštích tří let. Naše strategie je čitelná a srozumitelná. Nově zvolený výbor ČMA zavazuje k činnosti vedoucí k zvýšení povědomí a prestiže ČMA mezi ostatními zájmovými sdruženími a k vybudování významné a uznávané pozice ČMA na poli tripartity. Je to velmi ambiciózní cíl, ale věříme, že jej naplníme.

Předchozí vedení v čele s panem prezidentem Mackou nastavilo velmi vysokou laťku a vynikající výsledky spolupráce ČMA zejména v oblasti odborné a vědecké činnosti, spolupráce s Akademií věd a s vysokými školami. Naším úkolem je navázat na tuto činnost, prohloubit spolupráci manažerské obce s vědou a výzkumem, s novou generací vysokoškolsky vzdělané mládeže a se schopnými a ambiciózními jedinci. Navíc se od nás očekává rozšíření myšlenek ČMA mezi mnohem širší skupinu manažerské komunity, vybudování vynikajícího povědomí o ČMA jako organizaci, která dokáže prosazovat zájmy manažerů, svých členů.

Nově zvolený výbor čekají tři roky tvrdé práce, kdy musí prokázat opodstatněnost svého zvolení. Osobně znám všechny členy výboru a plně jim důvěřuji, že to jsou ti správní lidé, se kterými chci naplnit vizi postavit ČMA na úroveň nejlepšího zájmové organizace českého managementu.

Věřím, že společně uspějeme.

Zbyněk Eiselt,  
prezident ČMA

*Dokumenty z valné hromady 20. října 2009 naleznete v příloze tohoto čísla.*



## INFORMACE Z ČINNOSTI VÝBORU ČMA

### ZASEDÁNÍ VÝBORU DNE 22. ZÁŘÍ 2009

---

1. Výbor pověřil *viceprezidenta ing. Gajdoše* v zastupování ČMA v Mediální radě Svazu průmyslu a dopravy ČR. Průběžné informace o realizovaných mediálních aktivitách budou průběžně podávány výboru.

2. ČMA uzavřela spolupráci s vydavatelstvím a nakladatelstvím Stanford založenou na výměně informací. Stanford jako provozovatel portálu profit.cz disponuje 40 000 uživateli. K naplnění smlouvy zajistí ČMA pro portál příspěvky z oblasti managementu. K jejich zajištění ustavuje výbor skupinu, kterou povede *ing. Gajdoš* a jejími členy budou *ing. Preclík* a *dr. Holub*. Smlouva je uzavřena na pilotní období od 1. 9. do 31. 12. 2009.
3. Výbor se podrobně zabýval přípravou valné hromady ČMA a vyzval svoje členy k případnému vyjádření ke zprávám viceprezidentů hodnotícím plnění strategie v uplynulém období. Projednal a schválil k předložení valné hromadě zprávu o činnosti Rady expertů ČMA za období 2006–2009 a vyzval *ing. Macku* v součinnosti s *prof. Pitrou* k dopsání návrhu strategie ČMA na období 2009–2012.  
Výbor doporučil kandidátku v počtu 15 osob a projednal předložený návrh 13 kandidátů. Ten byl doplněn o další dva členy.  
Výbor se shodl předložit valné hromadě návrh kandidátky tříčlenné revizní a kontrolní komise.  
Výbor projednal a odsouhlasil návrh úpravy stanov předložený příslušnou komisí.  
Výbor projednal návrhy na udělení čestného členství v ČMA a rozhodl navrhnout valné hromadě udělení titulu *čestný prezident ČMA* *ing. Ladislavu Mackovi*.  
Výbor po diskusi ukončené hlasováním rozhodl předložit valné hromadě návrh na zvýšení individuálních členských příspěvků a uložil *ing. Stýblovi* připravit členské základně jeho zdůvodnění.
4. Výbor vzal bez připomínek na vědomí zprávu o čerpání rozpočtu za I. pololetí 2009.
5. Výbor delegoval do Řídícího výboru soutěže Manažer roku pro ročník 2009 *ing. Macku*, *ing. Eiselta* a *ing. Majera*. Členy Řídícího výboru jsou i dále *dr. Holub* a *ing. Preclík*.
6. Výbor ocenil zprávu o činnosti Klubu Manažera roku za uplynulé volební období připravenou *ing. Majerem* a doporučil pro další období čerpat z podnětů tohoto klubu.

## 1. ZASEDÁNÍ VÝBORU ČMA ZVOLENÉHO VALNOU HROMADOU 20. ŘÍJNA 2009

---

Výbor se sešel po ukončení valné hromady a podle čl. 10 platných stanov **zvolil pro období 2009 – 2012 prezidentem ČMA** *ing. Zbyňka Eiselta* a viceprezidenty *ing. Ivo Gajdoše*, *ing. Věru Hnátovou* a *ing. Jiřího Majera*.

Podle čl. 12, bod 3 stanov se **zastupujícím viceprezidentem stává** *ing. Jiří Majer*.

## ZASEDÁNÍ VÝBORU DNE 3. LISTOPADU 2009

---

1. Viceprezidenti a ředitel MSF připraví v pracovních skupinách návrh akčního plánu na rok 2010 ve smyslu strategie ČMA schválené valnou hromadou. Návrh projed-

ná prezidium dne 7. 12. Prezident s výkonným ředitelem ČMA připraví návrh finančního zajištění akčního plánu v první pracovní verzi a to do 7. 12. 2009.

Konečná verze realizace plánu na rok 2010 včetně rozpočtu bude zařazena do programu lednového výboru 19. 1. 2010. V návaznosti na to připraví svůj program práce na příští rok Rada expertů. Základní rozdělení působností viceprezidentů, MSF a sekretariátu se nemění. Ve funkci výkonného ředitele ČMA zůstává do 31. 1. 2010 *ing. Stýblo*.

2. Rozdělení rolí mezi členy výboru bylo provedeno následovně:
  - ❑ **skupina PR a mezinárodní styky** pod vedením *viceprezidenta ing. Gajdoše: ing. Hrstková, ing. Macků, ing. Matoušková, ing. Preclík* (dle možností zejména účast na setkáních CEC *ing. Eiselt*);
  - ❑ **skupina pro rozvoj členské základny a klubovou činnost** pod vedením *viceprezidentky ing. Hnátové: mgr. Března, ing. Frána, ing. Kulovaný, dr. Tomešová*;
  - ❑ **skupina pro rozvoj manažerských způsobilostí a optimalizaci podnikatelského prostředí** pod vedením *viceprezidenta ing. Majera: ing. Filip, dr. Holub, ing. Janout, ing. Macků, prof. Pitra, ing. Preclík*.

MSF pod vedením *dr. Holuba* bude podle aktuální potřeby spolupracovat se všemi členy výboru.

3. Výbor vyslechl informaci o stavu příprav soutěže Manažer roku a konstatoval, že ke 3. 11. 2009 je nominováno 125 soutěžících. Termín pro příjem nominací byl posunut do 30. 11. 2009.
4. Výbor přijal doporučení *ing. Gajdoše* nepokračovat v kontaktech s Korea Management Association Consultants.
5. Výbor po diskuzi dospěl k závěru, že doména *cma.cz* je dostatečně chráněna stávající registrací a není důvod reagovat na oslovení Oriental Network.
6. Výbor byl informován o zájmu ministerstva hospodářství Tchaj-wanu o pomoc při vyhledávání odborníků z ČR pro High – tech odvětví. *Ing. Gajdoš* event. *ing. Preclík* projedná možnost spolupráce např. vystoupení v Golem klubu.



# INFORMACE O ČINNOSTI ČMA

## RADA EXPERTŮ

---

Třetí řádné **zasedání Rady expertů ČMA** se uskutečnilo v pražském Golem Klubu dne 15. září 2009 s tímto programem jednání:

1. Projednání podkladů pro valnou hromadu ČMA
2. Příprava 3. a 4. celostátních konferencí ČMA a SP ČR
3. Obsah zprávy o činnosti RE od poslední valné hromady ČMA

Při projednávání *prvního bodu* programu zazněla k probíranému návrhu strategie ČMA na období let 2009–12 řada kritických připomínek ke koncepci, obsahu i formální stránce projednávaného podkladu. Účastníci jednání zdůraznili, že strategie představuje koncepční dokument, který má naznačit jak bude asociace v dalším volebním období postupovat při plnění svého jasně specifikovaného společenského poslání. A její obsah proto musí být pochopitelný pro všechny její členy; zároveň by tímto dokumentem měla asociace oslovit i širší veřejnost, aby pro své cíle získala její podporu či alespoň veřejné porozumění. Doporučili, aby strategie představovala dokument snadno pochopitelného i uchopitelného obsahu, ze kterého bude nejenom zřejmé o co asociace bude v příštím období usilovat, ale i to že asociace si klade náročné, ale reálně splnitelné cíle a její vedení je si plně vědomo jak tyto cíle úspěšně naplnit při respektování vlastních možností a při racionálním zhodnocení externích limitů. Přitom je nutné zajistit, aby nevhodná forma zpracování dokumentu nepoškozovala obsah takto pojatého sdělení.

Podle názoru většiny členů, kteří se zapojili do diskuse ke *druhém bodu* programu, mají obě na podzim letošního roku připravované celostátní konference pro ČMA mimořádný význam. Třetí uzavírá jedno volební období, čtvrtá představuje úvod do dalšího. Proto se Rada expertů rozhodla projednat obsahovou náplň obou konferencí souběžně. Účastníci jednání upozornili i na to, že časová návaznost (obě konference se konají s odstupem jednoho měsíce) vyžaduje, aby obsahová i organizační příprava obou konferencí byla jednotně koordinována. Účastníci jednání přitom zdůraznili, že aktuálnost a naléhavost řešení dnešních problémů nesmí manažery českých firem zaméstnat do té míry, že odsunou přípravu záměrů do budoucnosti na druhou kolej. Jedním ze závěrů jednání obou konferencí musí být zdůraznění skutečnosti, že současné problémy představují příležitost pro takovou volbu jejich řešení, která bude spojena s vybudováním kvalitativně nové základny pro budoucí rozvoj organizace, potýkající se s aktuálními potížemi dneška.

Na konec svého jednání při diskusi k *třetímu bodu* programu vyslovili přítomní souhlas s navrhovaným obsahem zprávy o činnosti Rady expertů za uplynulé volební období a pověřili předsedu Rady, aby do jejího obsahu zapracoval připomínky, které zazněly v diskusi k tomuto bodu jednání.



# MANAŽERSKÝ SVAZOVÝ FOND

## INFORMACE O NOVÉM ROČNÍKU MANAŽERA ROKU

---

Vážení přátelé,

17. ročník prestižní soutěže MANAŽER ROKU je v plném proudu. V současnosti zpracováváme došlé nominace a oslovujeme představenstva společností se žádostí o spolupráci při projednávání a schvalování navržených nominací manažerů a manažerek. Do 18. prosince 2009 je čas zpracovat a na MSF zaslat přihlášky do soutěže MR 2009. Jsme přesvědčeni, že tato nejprestižnější manažerská soutěž v ČR, s oficiálními vyhlášovateli, s dlouholetou tradicí si udrží své renomé a ohlas u odborné i laické veřejnosti. Nejedná se o žádnou anketu nebo dotazníkové šetření, ale o vysoce objektivní, nezávislé, nadoborové hodnocení odborníků. Nositelé titulu Manažer/ka roku patří v ČR k absolutní manažerské špičce, jsou plně srovnatelní s evropskými kolegy. Soutěž se těší široké medializaci s cílem zviditelnění významných osobností managementu, jejich často netradičních metod řízení, kterými ve firmách dosahují významných úspěchů.

Stávající ročník bude pokračovat v nastoupeném trendu. Důraz klademe především na osobní přínos manažera/manažerky pro firmu, kterou řídí a celospolečenské přínosy ve všech oblastech, zejména s přihlédnutím na kritérium:

- vysoké odborné kvalifikace v oboru, kterou je schopen aplikovat v oblasti řízení;
- osobního přínosu k úspěšnosti a rozvoji firmy;
- výsledků pracovně-sociální politiky firmy a environmentálního chování;
- využívání a rozvíjení moderních metod řízení firmy, vyznačujících se strategickým a invenčním myšlením;
- zda svoji manažerskou profesi uplatňuje v podmínkách evropského ekonomického prostoru;
- podíl manažera při prosazování a dodržování pravidel společenské odpovědnosti firem (CSR);
- etického a morálního jednání v podnikání, dodržování Kodexu.

Připomínáme, že:

- hodnotitelská komise vybere finalisty soutěže z nominovaných manažerů;
- v odvětvích, kde budou minimálně tři finalisté, bude vyhlášen Manažer odvětví;
- budou vyhlášováni Vynikající manažeři malé firmy do 50 zaměstnanců a střední firmy do 250 zaměstnanců;
- může být vyhlášen Mladý manažerský talent do 35 let pokud do finále postoupí nejméně tři manažeři v této věkové kategorii;
- bude vyhlášen nositel Ceny vydavatelství Economia, a. s.;
- bude vyhlášeno pořadí TOP 10 Manažera roku;

- Manažerem roku se stane nejlépe hodnocený finalista vybraný tajným hlasováním Národní komise;
- Manažerkou roku bude nejlépe umístěná žena.

Harmonogram soutěže Manažer roku 2009:

- Nominační období: září – říjen 2009
- Zpracování a podání přihlášek: listopad – prosinec 2009
- Hodnocení: leden – březen 2010
- Slavnostní vyhlášení výsledků: 22. duben 2010, Praha

Případné dotazy rádi zodpovíme na adrese:

*Manažerský svazový fond, Podolská 50, Praha 4*

*T: 241 087 218, 204, 201, M: 731 471 621, 731 471 620*

*E-mail: [msf@msf.cz](mailto:msf@msf.cz)*

*Web: [www.msf.cz](http://www.msf.cz)*

### Plán činnosti MSF na rok 2010

Měsíc	Datum	Akce	kde
Leden	27. 1. 16. 1.	MR Krajské setkání s hejtmanem Manažerské plesání	Ústí nad Labem Praha
Únor	24. 2. 25. 2.	MR Krajské setkání s hejtmanem Konference – Ekologické aspekty rozvoje podnikání	Středočeský kraj TPCA Kolín
Březen	26. 3. 26.–28. 3	MR Krajské setkání s hejtmanem Manažeri v lázních	Karlovy Vary Karlovy Vary
Duben	7. 4. 22. 4. 22. 4.	Tisková konference k MR a Dni úspěšných manažerů a firem Manažer roku Setkání Klubu MR	Praha Praha Praha
Květen	8. 5. 13. 5. 20. 5.	Manažeri na koních Krajské setkání s hejtmanem Krajské setkání s hejtmanem	Kladruby České Budějovice Plzeň

Měsíc	Datum	Akce	kde
Červen	24. 6.	Krajské setkání s hejtmanem	Liberec
	17. 6.	Konference – Společenská odpovědnost firem v době krize	Křtiny
	12. 6.	Golf	Mstětice
	25.-27. 6.	MTJ – setkání	Broumov
Srpen		Golf	Český Krumlov



## NEFORMÁLNÍ SETKÁNÍ

### MANAŽEŘI NA KOLECH

Již tradičně se sportovně založení manažeři sešli na víkendové akci „Manažeři na kolech“, která se uskutečnila 18.–20. září 2009 v nádherném hotelu Happy Star ve Hnanicích. Jedním z partnerů akce byla i firma Author, která nejenže v pátečním večeru informovala o novinkách v oblasti cyklistiky, ale i zapůjčila manažerům kola a také prováděla odborný servis při sobotním cyklistickém výletu. Účastníci navštívili zajímavá místa Znojemska, aby po náročném dni pokračovali ochutnávkou vynikajících vín Znovín Znojmo. Večer završili půlnočním přítipkem v bazénu. Nedělní program začínal časně projíždkou Znojma vinařským vláčkem, pokračoval prohlídkou Louckého kláštera s možností zakoupení vín Znovína Znojmo v jejich podnikové prodejně. Po obědě v restauraci Kuželna se manažeři rozjeli do svých domovů s ujistěním, že se za rok na této akci opět sejdem.

### MANAŽEŘI VE SKLUZU

Na okruhu ve Vysokém Mýtě se setkali manažeři, kteří se před nadcházející zimou rozhodli absolvovat kurz bezpečné jízdy, který jim umožní zvládat krizové situace na silnicích. Byla pro ně připravena 3 pracoviště, která simulovala na kluzných plochách nebezpečné povrchy zvláště zimních silnic. Manažeři vybaveni ranní 2 hodinovou teorií se snažili za odborného dohledu instruktorů a jejich rad zvládat nástrahy různých povrchů, a to ve svých vozech. Ve 4. disciplíně, kterou byl slalom, si řidiči vyzkoušeli své řídicí umění a možnosti svého vozu. Manažery, kteří jsou za volanty vozů denně, byl tento kurz hodnocen jako velice přínosný a jednoznačně přispěl k řešení situací na silnici ve složitých klimatických podmínkách a tím k prevenci a bezpečnosti jízdy.



## SETKÁNÍ KLUBU MANAŽERŮ ROKU

Na zahájení 51. ročníku Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně se dne 14. září 2009 uskutečnilo další ze setkání **Klubu manažerů roku**, které vyzvalo k posílení kon-

kurenceschopnosti země. Setkání se zúčastnili: Ing. Kafka, Ing. Mühlfeit, prof. Jirásek, Ing. Macka, Ing. Majer a další. Moderoval Přemysl Čech, redaktor ČT 24.

Všichni diskutující se shodli, že České republice chybí vize střednědobé budoucnosti. Důvodem je stav politiky, neefektivnost státu, ale také to, že podnikatelé nedostatečně aktivně působí na kultivaci politiky. Přitom celá společnost se octila na křižovatce, na prahu nové znalostní společnosti. Zda do ní skutečně vstoupíme, záleží na tom, zda se napříč politickým spektrem a odpovědně dokáže nastavit právě tato vize. Mohl by k tomu přispět například projekt Výboru pro konkurenceschopnost, podle vzoru ekonomicky úspěšného Finska. Na tomto závěru se shodli účastníci debaty Klubu manažera roku, která proběhla v pondělí 14. září v rámci brněnského Mezinárodního strojírenského veletrhu.

Podle manažerů se zvýšení konkurenceschopnosti neobejde bez účelnějšího využití vědy a výzkumu a příznivého podnikatelské prostředí. *„Neobejde se bez vysokoškolsky vzdělané pracovní síly, kvalitní veřejné správy a bez nastavení účinného systému celoživotního vzdělávání.“* uvedl Jiří Majer, mluvčí Klubu manažera roku.

Z diskuse vyplynulo, že Česká republika se právě nachází na křižovatce, na níž se rozhoduje, zda se země vydá směrem ke znalostní ekonomice. Její součástí by mělo být zvýšení počtu vysokoškoláků, neboť jak ukazuje analýza OECD, ČR zaostává se svými 14% vysokoškolské populace za průměrem zemí s 27% vysokoškolsky vzdělané populace. Úroveň vzdělávání v ČR není v současnosti konkurenční výhodou, což potvrzuje i šetření Americké obchodní komory.

*„Ekonomika je založena na levné pracovní síle a nízkém počtu vysokoškolsky vzdělaných lidí. Vedle toho země musí řešit reformu sociálního systému. Demografie je u nás téměř nejhorší v Evropě. Tendence zafixovat veřejné finance je podmínka nutná, ale nikoliv dostatečná. Problém je s přijetím eura. K řešení těchto problémů a k zajištění konkurenceschopnosti je nutný politický konsensus,“* uvedl Jan Mühlfeit, Chairman Europe, Microsoft Corporation s poukazem na příklad Finska, které se úspěšně vydalo směrem ke znalostní společnosti.

Manažeři nepožadují jakousi plánovací komisí. *„Je ale třeba analyzovat naše konkurenční výhody a nabízet je investorům a budoucím generacím. Vyčerpali jsme kvantitativní možnosti růstu, nemůžeme jít jinak dál, než právě podporou vzdělání. Ovšem stát více peněz věnuje na humanitní než na technické obory. Stát nedostatečně naslouchá požadavkům firem, přerozdělení peněz státem není v našem zájmu,“* upozornil Pavel Kafka, generální ředitel Siemens s. r. o. a viceprezident Svazu průmyslu a dopravy ČR. Navrhuje proto, aby stát podpořil technické obory úlevami z daní formou asignací.

Manažeři pozitivně vnímají, že se opět začalo diskutovat o úrovni a reformě terciálního vzdělávání. V této souvislosti byla zpracována Bílá kniha, která dosud není naplňována. Manažeři diskutovali také o tom, že je třeba vtáhnout privátní zdroje do systému vzdělávání. Je ale nutné, aby finanční prostředky jejich poskytovatelů byly pod transparentní kontrolou. Je to kontroverzní téma, stát a politické elity by se na něm měli shodnout.

Podle manažerů stát selhává v alokacích zdrojů, politické elity nejsou schopny řešit současné problémy a definovat a navrhnout řešení i těch budoucích. Podnikatelé důrazněji musí působit na politiky a více kontrolovat naplňování jejich slibů a vést je k větší zodpovědnosti, vyplynulo z diskuse. V této souvislosti byla zmíněna zejména otázka korupce a dalších faktorů, které ve svém důsledku sráží tuzemskou konkurenceschopnost.

Podnikatelskému prostředí chybí řada vlastností nutných ke zvýšení konkurenceschopnosti. Například jen vymahatelnost práva v ČR dosahuje v průměru 820 dnů, což je horší, než například v Bulharsku s 564 dny. Podání daňového přiznání trvá 75 dnů, což je výrazně pod evropským průměrem.

V závěru se účastníci debaty shodli v názoru, že politikům chybí vize, měli by naslouchat podnikatelům a vytvořit společný Výbor pro konkurenceschopnost.



## KLUBY MANAŽERŮ

PRAŽSKÝ MANAŽERSKÝ KLUB (PMK) 10–11/2009

15. října 2009 se uskutečnil **169. Manažerský klub** v prostorách Golem Clubu.

V programu **nejprve** vystoupili *Sabina Hodbořová, ředitelka agentury ING* a *Martin Kopáček, Relationship Manager ING EB*. Oba vystupující dovedli upoutat pozornost hostů díky velmi zajímavému vysvětlení současného stavu životního, penzijního a motivačního pojištění a dopadů krize na zaměstnanecké výhody. Na toto téma si také ING nechala udělat průzkum mezi firmami a některé výsledky byly překvapivé:

- Dotazované společnosti ekonomickou krizi převážně pocítují. Současná hospodářská situace se u firem projevuje převážně poklesem prodejů a poptávky, snížením počtu klientů či poklesem výroby a s tím souvisejícími zhoršenými hospodářskými výsledky.
- Společností se krize nedotkla ve 41,8 % případů.
- Vliv krize se v roce 2009 projeví propouštěním zaměstnanců ve 33 % dotazovaných firem, přičemž 15 % firem již stavy zaměstnanců redukovalo.
- Některé společnosti také krátí pracovní dobu, propouštějí zaměstnance na dobu určitou a ukončují spolupráci s personálními agenturami.
- O restrukturalizaci mzdového systému uvažuje 38 % všech tázaných společností. Změna se týká 53 % společností, které zaznamenaly hospodářskou krizi ve svém podnikání.  
Restrukturalizace mzdového systému konkrétně znamená především zrušení 13. a 14. platů (55,6 %).
- Překvapivě více než polovina dotazovaných firem naopak pro rok 2009 zvažuje zvyšování platů svých zaměstnanců nebo již platy zvýšila.
- Výzkum ukázal zvýšený zájem o penzijní připojištění (PP) a životní pojištění (ŽP), které firmy plánují nově zavést či navýšit ve 31,9 %, resp. 61,3 % případů.



- V otevřené otázce respondenti spontánně zmiňovali ŽP (16,4 %), mimořádný vklad do ŽP (18,2 %) a PP (12,7 %) jako nové nástroje motivace zaměstnanců. Ve snaze získat a udržet kvalitní zaměstnance tak patří ŽP a PP k hojně využívaným nástrojům.

Více informací k výše uvedenému výzkumu a produktům ING najdete na webových stránkách ČMA v sekci Pražský manažerský klub.



**Druhým bodem programu** bylo Vystoupení finalisty soutěže Manažer roku *Ing. Josefa Nováka, GŘ VEBA textilní závody, a. s.* J. Novák obsadil 4. místo v TOP 10 soutěže MR 2008 a zároveň se stal manažerem odvětví textilního průmyslu. Pan Novák je také prezidentem Asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu ([www.atok.cz](http://www.atok.cz))

Téma jeho vystoupení bylo „Jak dosáhnout úspěchu při podnikání v textilním průmyslu a při dopadu krize“

Jeho motto: V době, kdy se nedaří a roste počet ohrožení je potřebné hledat východiska a příklady následování.

Pan Novák takové východisko našel při exportu drahého brokátu do „chudých“ afrických zemí. Otevřel však také první „africký butik“ v Česku. Dalším úspěšným segmentem jeho výroby se stal bytový textil – vysoce kvalitní damaškové povlečení, prostěradla a ubrusy, bavlněné froté ručníky, osušky, župany a další bytový sortiment. Úspěšný je také hotelový sortiment. Pan Novák se představil jako zkušený a kreativní manažer. Určitě i z těchto důvodů mu ocenění v soutěži Manažer roku plně náleží.



**Další klubové setkání proběhlo dne 19. 11. 2009** s názvem „Mentální trénink – efektivní nástroj moderního manažera“ aneb jak se může vystresovaný manažer bránit v informačním věku.



Zajímavý workshop v češtině pro hosty Pražského manažerského klubu připravil pan Dragan Vujović – známá osobnost u nás, ale hlavně v zahraničí!!! Hlavní témata jeho přednášky byla:

- Špičkoví sportovci, pokud chtějí dosáhnout vrcholové výsledky, vědí, že jim nestačí jenom fyzický, taktický a technický trénink. Vědí, že do svého programu nutně potřebují zahrnout mentální trénink
- Totéž platí i pro moderního manažera, který je neustále pod tlakem splnění špičkových výkonů (jako špičkový sportovec)
- Bez mentálního tréninku to bude mít špičkový manažer čím dál tím těžší a těžší.

Největší nevyužití rezervy moderního manažera se nacházejí v mentálním procesu, tj. ve spolupráci s jeho geniálním bio-počítačem mozkiem.

V průběhu přednášky nás Dragan seznámil s celou řadou mentálních technik orientovaných na dosahování cílů, řešení problémů a získávání informací.

Na závěr předvedl Dragan ukázkou jedné z mentálních technik „Paměťových háčeků“, která slouží ke zlepšení paměti, kreativity a intuice. Tuto techniku dostali přítomní hosté, kterých bylo přes 50, jako vzdělávací dárek, který mohou dále používat v praxi. Další techniky, které krátce představil a které jsou zahrnuty v jeho mezinárodním vzdělávacím systému byly: technika rychlé mentální sprchy, kontrola techniky spánku, technika mentálního budíku, technika zaměřená na dosahování cílů, informační techniky, technika rozvíjení dlouhodobé paměti, atd. Více se dozvíte v balíčku s CD, který dostali účastníci večera. Můžete si je však přečíst také na webu ČMA v sekci Pražský manažerský klub – kliknout na Akce nebo na webových stránkách Draganovy společnosti SM Universal – [www.antistres.cz](http://www.antistres.cz)

Ke stresu uvedl Dragan, že za současné poznání prostředků neutralizace stresové zátěže vděčíme mimo jiné profesorovi všeobecné medicíny a fyziologie Edmundu Jacobsonovi, který vedl vědecko-výzkumné týmy na Harvardově a Cornellově univerzitě. Stal se zakladatelem teorie i praxe tzv. progresivní relaxace (progressive relaxation). Jacobson prokázal, že myšlenky naplněné obavami a stísněností či špatná nálada zvětší měřitelně svalové napětí a naopak, dokonale uvolněné kosterní svalstvo zabrání tomu, aby v mysli vznikaly nebo dokonce přetrvávaly negativní myšlenky a napětí, které se stává živnou půdou stresových stavů.

Klíčovými stresory, které dnes velmi hojně útočí na tělesnou a duševní rovnováhu jednotlivce jsou konflikty v mezilidských vztazích, informační chaos, rostoucí množství typů i objemu toxických látek, příliš rychlé životní tempo, pocity viny a jiné vnitřní konflikty jedince.

Ze souboru mentálních příznaků stresové zátěže jsou nejtýpější: úzkost, návaly zlosti a deprese, časté změny nálad, potíže při učení se, snížená schopnost soustředění, přehnané reakce na malé problémy, zvýšená podezřívavost, setrvalá únava, pocit přetíženosti stávajícími problémy.

Několik vědců nezávisle na sobě zjistilo, že na vrcholu stresové reakce klesne IQ o 20–32 bodů.

Proto je důležité se naučit s vlastním stresem bojovat a hlavně mu předcházet. Dragan Vujović vám v tom může významně pomoci.

Na závěr připojuji názor jednoho z hostů večera, který jsem dostal mailem: „*Program byl velmi dobře organizačně a originálně uveden, byl bohatý na četnost členů, kteří byli živí, otevření, opět se potvrdil také tip na vystupujícího jako komunikativního člověka s osobním přístupem k věci (Dragan). Dokázal velmi dobře pracovat jak s časem, tak s lidmi, pomůckami, zahrál si společně s námi pár zajímavých her, které lze využít i pro osobní rozvoj při výkonu své práce a věřím v to, že diskuse s vystupujícím by mohla být nekonečně dlouhá s možností četnosti otázek a odpovědí jak našich členů, tak i samotného vystupujícího (Dragana)\*.*

*Příspěvek připravil: Ing. Ivo Gajdoš, viceprezident ČMA*

*Praha, 20. 11. 2009*

## **KLUB MLADÝCH MANAŽERŮ ČMA (KMM)**

---

KMM doposud uspořádal v zimním a letním semestru 2009 třináct setkání s hosty. Navštívili nás hosté z různých oborů manažerské a podnikatelské činnosti. Tato setkání umožňují studentům VŠE potkat se s úspěšnými manažery a podnikateli. Setkání se nesou v přátelském duchu a všem svým účastníkům dávají pocit příjemně stráveného času, což dokazuje i nárůst registrovaných členů KMM. Kromě formálních setkání s hosty pořádá klub také neformální akce. A tak členové mohou s klubem jít na motokáry nebo bowling. Na začátku zimního semestru klub pořádal i celovíkendovou akci, kde se mohli členové klubu lépe poznat. Akce se konala ve Strmilově a díky jejímu velkému úspěchu jsme se rozhodli na začátku příštího roku tuto akci opakovat. Momentálně KMM pracuje na projektu alumni, který by měl vytvořit prostor pro bývalé studenty a členy KMM tak, aby nadále mohli být v kontaktu, jak s KMM tak i mezi sebou.

Více informací o klubu, setkání a hostech naleznete na našich stránkách <http://www.kmm.cz/cs/o-klubu>, kde si můžete stáhnout videa z některých setkání KMM. Toto Vám jistě může přiblížit skvělou klubovou atmosféru.

*16. 11. 2009 Tomáš Studnička, předseda klubu*

## **POSLEDNÍ SEMINÁŘ Z CYKLU VZDĚLÁVÁNÍ KLUBU PEDAGOGICKÉHO MANAŽERA SE USKUTEČNIL V JESENÍKU**

---

Cyklus seminářů s názvem „Manažerský přístup ředitelů středních odborných škol k aktuálním tématům současné pedagogické praxe“, který pro svoje členy organizuje KPM-ČMA v rámci dalšího vzdělávání řídicích pedagogických pracovníků se nachýlil ke konci.

V krásném prostředí malého městečka Jeseník a přilehlých lázních se za pomoci hostitelské školy – Hotelové školy Vincence Priessnitzze uskutečnil poslední seminář našeho dvouletého cyklu vzdělávání. Probíranými tématy byly: „Základy sociálního managementu – komunikační kompetence řídicího pracovníka“ (lektor PaedDr. Dana Egerová) a „Principy a funkčnost školního řádu“ (lektor Doc. Ludvík Eger). Tak jako i většina již dříve přednášených témat i tato všechny zúčastněné zaujala, velkou zásluhu na tomto stavu ale měli přednášející – manželé Egerovi, kteří dokázali přednášenou látku podat opravdu poutavě.

Seminář v Jeseníku byl tím posledním setkáním KPM – ČMA v tomto kalendářním roce, ale nebyl poslední akcí vzdělávacího cyklu. Na první pololetí roku 2010 plánuje klub ještě dvě další setkání, první bude jakýmsi shrnutím a vyhodnocením dosavadního vzdělávání členů. Druhé bude slavnostní a bude věnován především předávání certifikátů úspěšným absolventům vzdělávacího cyklu. Místa a termíny těchto akcí budou ještě upřesněny.

A protože chceme ve vzdělávání členů dále pokračovat, byly již zahájeny práce na novém vzdělávacím cyklu, který chceme také předložit k akreditaci na ministerstvo školství. Pokud se naplní naše představy, bude nový (zřejmě dvouletý) cyklus zahájen již od druhého pololetí roku 2010.

Jménem všech členů KPM – ČMA i jménem svým přeje všem čtenářům bulletinu klidné prožití svátků vánočních a šťastný nový rok

*Josef Švec, předseda výboru KPM – ČMA*

## KLUB MANAŽERK ČMA

---

Klub manažerek ČMA uspořádal v uplynulém období následující akce:

**Snídaně s...** – tentokrát s *Ing. Jiřím Stýblem, výkonným ředitelem ČMA* na téma „Tvůrčí potenciál lidí jako manažerský trumf“. Snídaně se konala ve 14. patře budovy Lighthouse v Praze 7 – v sídle Svazu průmyslu. Počasí setkání přálo, takže pohled na Prahu byl úchvatný. Přesto pro setkání bylo nejpodstatnější téma, které zúčastněné členky klubu doplnily svými zkušenostmi a příklady z praxe.

Vedle Snídaně s... je mezi členkami klubu oblíbená další forma setkání, kterou je **Navštěva u...** Jedna z nich se konala v Očním centru Praha, které se specializuje na operace šedého zákalu, laserové operace očí a plastiky horních a dolních víček. Setkání se konalo pod názvem „Oči máme jenom jednu“.

Od letošního jara se nejedna členka klubu nečekaně setkala s dalšími kolegyněmi, a to díky akci, na kterou zve sdružení Czech TOP 100 do Francouzské restaurace Obecního domu. Jedná se o **setkání manažerů, narozených ve stejném znamení zvěrokruhu**. Tato setkání jsou příjemná pro svou komorní atmosféru a pro vtipnou linii, kterou do nich vnáší charakteristika jednotlivých znamení a postřehy „nositelů“ těch kterých znamení. Členky klubu tak již byly mezi „Býci s Býky“, „Blíženci s Blíženci“, „Raci s Raky“, „Lvi se Lvy“, „Panny s Pannami“, „Váhy s Váhami“, „Štíři se Štíry“ a „Střelci se Střelci“.

Členky klubu se opět setkaly **se slovenskými kolegyněmi**, které přijely na čtyři dny do Prahy a na další místa v Čechách. Společné setkání se uskutečnilo na Zámku Trnová, kde jsme prožily neopakovatelné chvíle při – u nás dosud ojedinělém projektu opery v reálném prostředí – Opera VIVA. Kulisou pro operní árie byly jednotlivé místnosti a prostory krásného zámku, včetně jezírka na zahradě, kde zazněla Dvořákova Rusalka.

Také toto setkání bylo dalším z těch, která navazují na spolupráci s TOP Centrem slovenských podnikatelek, s nímž nyní náš klub připravuje další akce, především spo-

lečnou konferenci podnikatelek a manažerek, která by se měla v příštím roce konat v polském Krakově.

O spolupráci s naším klubem projevují velký zájem také podnikatelky a manažerky z dalších sousedních zemí. O možnostech a formách spolupráce jsme hovořily například s rakouskými představitelkami. Společně nás na Staroměstské radnici přijala mj. náměstkyně primátora hlavního města Prahy Markéta Reedová.

V předadventním čase se klub podílel na **adventním setkání**, které uspořádal společně s Dámským klubem TOP HOTELS Group. Také zde se prezentovaly členky klubu a pod názvem inspirace na vánoce předložily účastnicím řadu námětů a nápadů pro zvládnutí předvánočního úklidu a shonu. Vystoupila zde *Libuše Jelenová, jednatelka Cesare Interiér* – v sídle této firmy ve Veletřní ulici jsme se v uplynulých letech již několikrát sešly a tentokrát Libuše prezentovala vydatné pomocníky do domácností – roboty a dále pohodlné sedací vaky. Další rady byly z úst *Barbory Skalníkové, jednatelky firmy Addurre*, která zdůraznila známou, leč často opomíjenou pravdu, že obal prodává. Ukázala, jak jednoduché zabalení dárku, služby atd. může zapůsobit. Díky hotelové cukrářce jsme se učily zdobit perníčky, za pomoci hotelové květinářky vytvářet svícny a další ozdoby, které zútulňují náš domov. Po výborném občerstvení zájemkyně zašly do wellness TOP HOTELu – do bazénu, sauny, páry – zkrátka do prostředí, v němž člověk ze sebe dostane i ten největší stres.

Nejen zábava, ale i snaha udělat něco pro druhé – byla zcela jistě důvodem, že se 42 členek klubu setkala na **benefiční módní přehlídce Hvězdy pro Unicef**, jejíž výtěžek byl věnován na charitativní účely.

Další **Návštěva u... – tentokrát u Jany Vašíčkové v koupelnovém studiu Elmat** – měla charakter pomoci. Nejedna vytížená podnikatelka a manažerka občas řeší problém s různými službami – posekat zahradu, opravit kapající kohoutky, vyměnit prasklé obklady, pohlídat děti, vnučata atd. Právě s Janou spolupracující firma s výmluvným názvem Vše pro ženy snadno... (ale i pro muže) zajistí kompletní servis pro rodinu, byt, kancelář, zahradu...

Do konce roku 2009 má klub v plánu ještě další akce, ale o nich v příštím vydání bulletinu. Výbor Klubu manažerek ČMA nyní připravuje plán aktivit pro rok 2010 a věříme, že o akce bude opět zájem a že se na nich opět setkáme s přátelstvím a upřímnou spoluprací.

Za výbor klubu děkuji všem, kteří pomohli a pomáhají rozvoji a existenci klubových aktivit. Všichni je „děláme“ vedle svých běžných pracovních a dalších povinností. Jak silná pouta se v klubu za léta jeho existence vytvořila, se ukazuje hlavně ve chvílích, kdy nejedna z nás musí překonávat těžké životní chvíle. Proto věřím, že i v dalším období bude pro mnohé z nás klub místem, kde přátelství a podaná ruka nejsou prázdným pojmem.

Na další setkání v Klubu manažerek ČMA, v němž srdečně vítáme další nové členky, se těší a vše nejlepší v novém roce přeje

*Lenka Tomešová, předsedkyně klubu*

## MANAŽERSKÝ SENIORSKÝ KLUB (MSK)

---

S nastupujícím podzimem, koncem září, se uskutečnila „sešlost“ členů MSK, aby přivítali mezi sebou představitelky společnosti HR Spektrum, která působí na českém i slovenském trhu – *jednatelky Renatu Šutovskou a Ing. Andreu Murgašovou*. Jde o personální a vzdělávací agenturu, jejímž předmětem činnosti jsou komplexní a specializované služby v oblasti lidským zdrojů a personálního řízení.

Debatovalo se o problematice výběru zaměstnanců od úrovně administrativy po vrcholný management. Klientela se rekrutuje z tuzemských firem i významných mezinárodních společností. Neopomenuli jsme i problém databází, inzerce, vyhledávání přes internet, executive search, assessment centre, outplacement, head hunting. Zajímavá diskuse byla i na téma tréninkové programy, ale také problematika uplatňování lidí vyšších věkových kategorií („50+“) s ohledem na jejich zkušenosti, dovednosti a o vhodném spojování s elánem mladých manažerů.

V říjnovém programu nás člen klubu *RNDr. Eduard Špaček* seznámil s projektem zapracování změn MiFID (Markets in Financial Instruments Directive). Jde o evropskou směrnici o trzích finančních nástrojů. Tato směrnice sleduje ochranu klienta i banky (jako obchodníka s CP) a upravuje podmínky pro poskytování investičních služeb a organizování trhů s finančními nástroji v rámci EU.

Do konce letošního roku předpokládáme ještě vystoupení ředitelky redakce *Revue 50+ – Ing. Jany Nevařilové* z vydavatelství Altera Media s. r. o. a *Ing. Evžena Sýkory, CSc.*, z katedry managementu Bankovní institut Vysoká škola.

Na příští rok projednáváme návštěvu některého pražského průmyslového podniku a setkání s jeho managementem a zajímavou nabídku na setkání s manažery Slovenska, Polska, Ukrajiny někde na východním Slovensku (Vysoké Tatry ?).

Členové klubu se aktivně účastnili valné hromady ČMA i ČKVŘ, a dále se pravidelně zúčastňují různých akcí pořádaných MSF, AIP ČR, TC-AV ČR, VŠFS, VŠE atd.

*Ing. Tibor Kovalský, předseda MSK*



## ODBORNÉ AKCE

### MANAŽEŘI MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE JEDNALI S HEJTMANEM

---

Manažerský svazový fond ve spolupráci s Tříneckými železárnami, a. s. a hejtmánem Moravskoslezského kraje zorganizoval dne 10. listopadu 2009 setkání oceněných finalistů soutěže Manažer roku, které se uskutečnilo v Ropici u Třince za účasti přibližně 30 manažerů a manažerek daného regionu.

Diskutovalo se především o způsobech jak zvýšit úroveň českého školství, zejména prostřednictvím zavedení vnitřních auditů, zrušení málo kvalitních vysokých škol, a daleko užší spolupráci s průmyslem, to vše jako jeden ze základních předpokladů zvyšování konkurenceschopnosti tuzemských firem. Právě vzdělaná pracovní síla je k tomu nezbytná.

Na potřebu kvalitních a vzdělaných pracovníků upozornil *Jiří Cienciala, generální ředitel Tříneckých železáren a člen představenstva Svazu průmyslu a dopravy ČR a současně vítěz soutěže Manažer roku*. „*Má nedávná návštěva na mezinárodní konferenci v Pekingu, kde se jednalo o výhledech světového ocelářství, mě přesvědčila o tom, že ohromné konkurenci dokážeme čelit špičkovými výrobky s přidanou hodnotou a vysoce kvalitním řízením. Bez mozků se to neobejde. O to více je potřeba vytvořit síť škol a podniků, které by intenzivně spolupracovaly,*“ prohlásil Jiří Cienciala. Jeho železářny přitom již úspěšně spolupracují s Vysokou školou báňskou v Ostravě. Podle motto: „*Mozky si musíme vychovat sami,*“ se Třínecké železářny rozhodly dokonce převzít střední odborné učiliště, jehož absolventy by zaměstnávaly.

Na potřebu akcentování významu učňovského školství a na potřebu hledání jeho propojení s průmyslem upozornil také *Jan Urbíš, ředitel podniku Slezské stavby Opava a finalista soutěže Manažer roku 2005*. „*Nehledě na současnou míru nezaměstnanosti se do budoucna budeme potýkat s problémem nedostatku vyučených kvalifikovaných odborníků. Měl by se proto zásadně změnit přístup k učňovskému školství,*“ poznamenal Jan Urbíš.

Obavy ze situace ve školství, i co se týče kvality absolventů, vyjádřili další manažeři. „*Vysoké školství neodpovídá požadavkům ekonomiky. Týká se to i zemědělství, kde nemáme dostatek kvalitních absolventů,*“ uvedl *Oldřich Planka, ředitel podniku ZP Otice a oceněný Manažer odvětví 2006*. Jeho zemědělský podnik spolupracuje přitom se Zemědělskou technickou školou v Opavě.

Manažeři se shodli v tom, že v rámci reformy školství bude nezbytné ho přiblížit požadavkům hospodářství a jednotlivých odvětví a žáky, učně a vysokoškolské studenty zapojit do praxe. Kraj by v tomto měl vytvářet podmínky pro školy a mohl by iniciovat jednání s podniky ohledně participace studentů ve výrobním procesu. „*Vyraznější podpora spolupráce školství a průmyslu je také našim záměrem,*“ souhlasil *Jaroslav Palas, který v této souvislosti nabídl svou osobní angažovanost*.

Stejný postoj vyjádřil také *Ivo Vondrák, nový rektor Vysoké školy báňské v Ostravě, jehož škola sklídila ocenění za manažerský způsob řízení a některé vysoké školy za jejím vedením jezdí na konzultace*. „*Nabízíme ještě užší spolupráci s průmyslem,*“ řekl Ivo Vondrák.

Současně za souhlasu manažerů a hejtmana poukázal na potřebu přijetí nového vysokoškolského zákona, z něhož by nemělo vyplývat financování škol výhradně podle počtu studentů, nýbrž na základě uplatnění absolventů v praxi. „*Takový systém mají zavedený například ve Finsku,*“ poznamenal *Ivo Vondrák s tím, že jeho vysoká škola nabídla firmám, aby přijaly na praxi studenty, což je v současné době všeobecný problém*.

„*Díky naší iniciativě jsme mohli ve firmách na stáž umístit 130 studentů. Měly by z toho také vzejít praktické bakalářské práce, které by nekončily v šuplíku. To je systém, který chci zavést do života,*“ řekl Ivo Vondrák.

Vedle uvedeného tématu hovořili hejtman *Jaroslav Palas* a manažeři o těch problémech, které nyní nejvíce sužují tamní firmy. V této souvislosti slíbil hejtman, nehledě na nepříznivý stav krajského rozpočtu na příští rok, že bude usilovat o podporu infrastrukturních projektů, posílí se oblast investic do zdravotnictví a zejména chce kraj urychlit čerpání peněz z unijních fondů.

„*Urychlíme čerpání prostředků, které byly plánovány na několik let a chceme je vtěsnat na příští a přespříští rok. Pro firmy čerpání prostředků zjednodušíme,*“ uvedl

hejtman. Zmínil však také podporu investic ve školství, kde řada škol je podle něho v zanedbaném stavu. „*Prvořadou záležitostí jsou pro nás i projekty do vysokých škol,*“ dodal Jaroslav Palas.

Debata vyzvedla také problém situace tuzemského zemědělství. „*Snažíme se podchytit mladé, schopné manažery. Ale ani úspěšné manažerské metody nedokážou zastavit útlum českého zemědělství, v jehož důsledku nejsme už soběstační v mléku a v masu,*“ upozornil Oldřich Planka. Manažeři vyzvali proto vládu, aby našla nástroj na supermarket, které tlačí ceny na minimum a díky ostré konkurenci zemědělci dokonce platí „regální“, až ve výši 20 procent. „Není možné vykupovat mléko pod výrobní náklady,“ apelovali manažeři na kabinet, aby přijal opatření k zastavení pádu zemědělství a zejména, aby podpořil legislativní „návrhy proti supermarketům“, které nebyly podepsány prezidentem Václavem Klausem.

„Francie a Německo uvolnily miliardy na podporu svého zemědělství, zatímco Česká republika nereaguje,“ shodli se manažeři. Podobná situace panuje v některých dalších odvětvích.

Setkání bylo přijato velice pozitivně oběma stranami. Hejtman navrhl založit tradici setkávání vedení kraje s manažery, kteří mají co nabídnout a mají zájem o rozvoj kraje.

Podobný dialog manažerů – vítězů soutěže Manažer roku s hejtmany Královéhradeckého a Pardubického kraje se uskutečnil 13. října 2009 v Hrádku u Nechanic. Fotodokumentaci z obou setkání najdete na [www.msf.cz](http://www.msf.cz)

## KRAJSKÉ SEMINÁŘE

---

Již po několikáté jsou čtenáři Bulletinu ČMA pravidelně informováni o krajských odborných seminářích, které MSF pod hlavičkou ČMA, SP ČR a AMSP ČR organizuje pro podnikatele malých a středních firem. Semináře, které nesou název: „EU2009 Podnikání v období ekonomické stagnace“ mají jednotnou strukturu, která účastníkům poskytne ucelené informace o organizacích, které stojí na jejich straně, tj. ČMA, SP ČR a AMSP ČR, jakož i praktické návody, zkušenosti a doporučení co dělat v této nelehké, krizové době pro „udržení se na trhu“. Pokud jste nestihli některý ze seminářů navštívit v době jeho konání ve vašem regionu, tak vám nabízíme alespoň stažení jednotlivých prezentací z daných seminářů z našich webových stránek [www.msf.cz](http://www.msf.cz) adresář Materiály z akcí / Semináře.

## 3. CELOSTÁTNÍ KONFERENCE ČMA A SP ČR

---

3. celostátní konference ČMA a SP ČR se pod názvem „**Efektivní management současných organizací**“ uskutečnila v sídle ČMA v Praze-Podolí dne 20.10.2009 dopoledne před jednáním valné hromady asociace. Bohužel, nenaplnil se předpoklad organizátorů, že účastníci valné hromady přijedou do místa jejího konání již dopoledne a zapojí se do jednání konference. Svým programem nesporně atraktivní konference, tradičně dobře organizačně zajištěné pracovníky Manažerského svazového fondu, se zúčastnilo pouhých padesát zájemců, což je výrazně menší účast než kterou se mohly vykazat obě předcházející letošní konference.

Cílem konference, kterou efektivně moderoval *F. Kulovaný, člen výboru ČMA*, bylo identifikovat slabiny v současném managementu organizací, které odhalila krize dnešní globální ekonomické a společenské krize. Následně pak hledat východiska k překonání negativních dopadů této krize a ke změně úlohy manažerů při provádění potřebných změn ve fungování dnešních organizací.

V prvním programovém bloku, zaměřeném na překážky pro efektivní management, vystoupili s prvním příspěvkem *předseda Rady expertů ČMA Z. Pitra* a *výkonný ředitel ČMA J. Stýblo*. Poukázali na různé aspekty existujících nedostatků v managementu moderních organizací, které se díky současné krizi projeví v plné nahotě a způsobily velké ztráty řady firem. Na jejich prezentaci navázal svým vystoupením, zaměřeným na nedostatky ve využívání výsledků základního výzkumu při rozvoji inovací v podnikatelských subjektech, *bývalý předseda AV ČR V. Pačes*. Jeho vystoupení vzbudilo velkou pozornost v následné diskusi. Posledním vystupujícím v tomto programovém bloku byl *čestný člen ČMA J.A.Jirásek*. Podal zajímavý výklad o nejnovějším vývoji managementu v kontextu stoleté historie jeho vývoje. Účinnost jeho vystoupení, bohužel, do jisté míry oslabilo podcenění technického zabezpečení jeho přípravy.

Ve druhém programovém bloku, věnovaném různým pohledům na možnosti prosazování efektivního managementu v dnešních organizacích všichni tři vystupující naznačili možné odpovědi na některé otázky, které zazněly v diskusi k přednáškám v prvním programovém bloku. Na příkladu změn v konceptu podnikání, vyvolaných v jednotlivých fázích krizového managementu nakladatelství Albatros, poukázal *generální ředitel a předseda představenstva Albatros Media, a. s. M. Krejčí* na nutnost založit tyto změny na uskutečnění přesvědčivé vize budoucího úspěšného modelu podnikání. V dalším vystoupení představil *výkonný ředitel Materiálového a metalurgického výzkumu, s. r. o. J. Pindor* jak účelný management znalostí v organizaci, efektivně spolupracující s institucemi základního výzkumu, pozitivně ovlivňuje podnikatelskou výkonnost všech podnikatelských složek Třineckých železáren, a. s. V závěrečném vystoupení tohoto programového bloku představil *R. Jalůvka, generální ředitel společnosti Ipsos Tambor pro ČR a SR*, výsledky celosvětového výzkumu veřejného mínění i názorů manažerů na příčiny, průběh a možnosti překonání současné krize.

Před skončením jednání konference se její účastníci shodli na přijetí hlavních závěrů, shrnutých do pěti bodů:

1. Prioritním úkolem současných manažerů je získat zpět ztracenou důvěru pracovníků i širší veřejnosti. Manažeři musí prokázat, že jsou schopni zajistit efektivní fungování jimi vedených organizací i v nepříznivých podmínkách útlumu poptávky a ekonomické recese.
2. Efektivní management současných organizací vyžaduje celoživotní vzdělávání manažerů. Manažeři musí znát a umět využívat moderní metody managementu, aby mohli efektivně plnit svou aktuální společenskou roli.
3. K překonání současné krize je nutné, aby manažeři dnešních organizací byli garanty (a také vůdci) inovačních aktivit organizace. Manažeři musí dokázat vytvořit dostatečný prostor pro uplatnění kreativity pracovníků a zároveň musí umět vyhledávat inovační náměty i mimo hranice vlastní organizace.

4. Musí se změnit působení dnešních vzdělávacích institucí, které musí výrazně inovovat své stávající vzdělávací programy a současně přesvědčit veřejnost o tom, že přitom vycházejí z hodnot, které společnost považuje za podstatné.
5. Je nutné změnit působení statutárních orgánů, které se nesmí zaměřovat jenom na dosažení souladu působení managementu s ekonomickými zájmy jimi reprezentovaných vlastníků. Naopak musí prioritně sledovat plnění společenského poslání organizace, spolurozhodovat o strategii jejího působení a podporovat její plnění a zejména získávat a udržovat důvěru veřejnosti ve společenský přínos podnikání organizace.

## MANAŽEŘI A FINANCE

---

Dne 15. října 2009 od 9:00 do 16:00 hodin se v Hotelu Olympik Praha uskutečnil zajímavý odborný seminář pod názvem Manažeři a finance s podtitulkem Krize to nejsou jenom ztráty, ale i investiční příležitosti.

Hlavními přednášejícími byli *Ing. Miloš Filip, Ph.D., CFA, ředitel distribuce a marketingu, člen představenstva ING Investment Management C.R., a. s.* a *Daniel Jaroš, majitel a ředitel kanceláře nezávislého investičního poradenství Consultor, spol. s r. o.*

Cílem semináře bylo formou panelové diskuse ryze praktickým způsobem poskytnout návody, zkušenosti a odpovědi na nejčastější otázky manažerů v současné krizi, jak co nejlépe/nejefektivněji, pokud možno bez ztrát:

- spravovat svůj osobní majetek a rodinné finance
- promyšleně a cílevědomě realizovat řízení osobních financí v jejich souběhu s podnikáním
- uplatňovat zásady racionálního finančního chování z hlediska alternativ a ošetření existujících osobních nebo rodinných finančních rizik
- vybírat alternativy rozmísťování našich úspor v době krize
- vydělat resp. neprodělat při krizi a inflaci.

Zkrácené prezentace ke stažení najdete na

[http://www.msfcz/kestazeni.php?DirPath=,/ke\\_stazeni/odborne\\_akce/Manazeri\\_a\\_finance\\_2009/](http://www.msfcz/kestazeni.php?DirPath=,/ke_stazeni/odborne_akce/Manazeri_a_finance_2009/)

## MANAŽEŘI A ETIKA

---

Zajímavý seminář pod názvem „**Manažeři a etika**“ s podtitulem Ekonomická krize a její dopad na etické chování manažerů a zaměstnanců se uskutečnil **19. listopadu 2009** v sídle společnosti Olympus Czech Group s. r. o. v Praze-Vokovicích. Zajímavost a aktuálnost zvoleného tématu potvrdila účast téměř 50 zájemců o tento seminář. Ti měli po jeho skončení možnost prohlédnout si prostory společnosti a seznámit se s ukázkami medicínských diagnostických přístrojů, které nabízí.

Jednání semináře, který organizačně dobře zabezpečil Manažerský svazový fond, řídila s přehledem předsedkyně Společnosti pro etiku v ekonomice *doc. L. Němcová*.

Příjemným překvapením pro řadu účastníků bylo, že na rozdíl od mnoha seminářů na toto téma, které většinou končí vydáním více či méně naléhavých morálních apelů na představitele podnikatelské sféry, bylo jednání tohoto semináře zaměřeno na praktické aspekty jak zajistit komplementaritu podnikání a etického chování.

**První blok jednání semináře** byl věnován teoretickým směrům v etice podnikání a jeho obsahovou orientaci vymezil svým velmi zajímavým vystoupením na téma *Ekonomika důvěry* *prof. L. Mlčoch* z Institutu ekonomických studií UK v Praze. Poukázal na obtížnost začlenění imaginárních proměnných (typu „důvěra“) do ekonomických modelů současné globální ekonomiky. Zároveň zdůraznil, že bez těchto proměnných nemají používané modely plnou validitu a interpretace jejich výsledků je mnohdy zavádějící.

**Druhý programový blok semináře**, věnovaný nástrojům pro zlepšení ekonomického klimatu v podniku, byl tematicky usměrněn vystoupením *děkanky Podnikatelské fakulty VUT v Brně doc. A. Putnové* o metodách sociálního a etického auditu. Jí představený praktický přístup působil někdy poněkud naivně, ale vede k použitelným a relativně správným výsledkům.

Pozitivem semináře byl poměrně velký prostor vymezený pro diskusi k oběma tématům, do které se aktivně zapojila téměř polovina z přítomných účastníků. Všichni se shodují v nutnosti prosazení stavu, kdy pojmy etika a management podnikání budou plně kompatibilní. Ale zároveň upozornili na to, že dosažení tohoto stavu nebude jednoduché, bude trvat dlouho a beze změny sociálního klimatu v ČR ani nebude možné. Světlo na konci tunelu však existuje. O tom, že dosažení souladu etiky a podnikání je možné, přesvědčil svým vystoupením představitel společnosti Kovohutě Příbram, a. s., který na praktických příkladech ukázal, že plnění závazků společenské odpovědnosti je pro jeho společnost zcela přirozenou součástí jejího podnikání. Navzdory tomu, či spíše právě proto, je společnost podnikatelsky úspěšná i v dnešní krizové situaci.

## EURO S OTAZNÍKY?

---

Pod mottem „V Česku v představách, na Slovensku realita“ se konalo 13.11.2009 **Žofínské fórum**. Jako hlavní reprezentanti byli *velvyslanec SR, guvernér ČNB a NBS Zdeněk Tůma* a *Ivan Šramko* a další přednášející z obou zemí. Diskuse byla velmi intenzivní. O tomto ožehavém tématu se denně v médiích píše a diskutuje. Proto připomenu jen některé aktuálnosti, které mohou být pro manažery a podnikatele zajímavé.

**Pro SR** vstup do Eurozóny zvýšil důvěru v investování, roste výnos z dluhopisů, pozitivně se SR odpoutala od vývoje ve Visegrádu. A má nejvyšší ratingy v bývalém východním bloku. Euro přineslo ekonomickou stabilitu, která je rozhodující pro dlouhodobý rozvoj podnikání. Na druhé straně nemá zatím zásadní vliv na konkurenceschopnost, zhoršuje se dočasně cenová a nákladová struktura (hlavně služby). Globální pohled však je, že zavedení je úspěšné, měnová politika Evropské centrální banky je pro SR výhodná.

**Pro ČR** je stanovení data přijetí mimo realitu. Nelze provést jednoznačné vyhodnocení. Pro obě verze (již mělo být a je dost času na zavedení) lze předložit dost důkazů tak, aby obě rozhodnutí byla pokládána za správná. Zhoršil se ale stav veřejných financí a roste skepticizmus ze splnění konvergenčních kritérií do roku 2013. Rozpočtový schodek možná přesáhne 6% – to dveře euru do ČR přivírá a zavedení od-souvá.

Závěrem lze konstatovat: čas pro přijetí eura v ČR byl, ale nevyužili jsme jej. Úřednická vláda nemá mandát na tak závažné rozhodnutí. Politická vláda bude potřebovat čas na ozdravení naší ekonomiky. Zatím je reálný rok 2013 na stanovení data, kdy se euro zavede. Rozhodnutí je na politicích a realizace na ČNB, budoucí vládě a parlamentu. A co manažeři? – Zatím jsme na to sami.

*Účastník fóra – Jan Preclík*



## RŮZNÁ SDĚLENÍ

Dne 10. 12. se dožil významného životního jubilea dlouholetý člen České manažerské asociace a předseda redakční rady Informačního bulletinu ČMA ing. Arnošt Štíhel.

K Tvým 70. narozeninám, vážený a milý Arnošte, ze srdce přejeme neutuchající energii, stále dobrou náladu a pevné zdraví. Protože píle Tobě vlastní není omezena věkem, těšíme se na další spolupráci.

Jménem redakční rady Jiří Stýblo



## MANAŽEŘI DNES

### JAK SE ZMĚNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ PO ODEZNĚNÍ SOUČASNÉ EKONOMICKO-SPOLEČENSKÉ KRIZE?

Navzdory představám mnohých manažerů, že po odeznění krize se vše vrátí do původních kolejí a jimi vedené organizace budou moci pokračovat v cestě, ze které je krize vykolejila, bude svět po skončení krize jiný – dokonce výrazně odlišný od světa dřívějšího. Na to se musí organizace i jejich manažeři připravit již dnes. Je vysoce pravděpodobné, že charakteristiky dnešní recese představované nejistotou dalšího vývoje, s ní spojenými vysokými riziky i potřebou rychlé reakce na změny v okolí organizace budou determinovat koncepci podnikání i po odeznění stávající krize. Dokonce se tyto aspekty stanou standardními výzvami pro management organizací ve druhé dekádě 21. století. Současná krize tak vytvořila platformu pro vývoj podnikatelského prostředí, ve kterém budou dosud neznámé a jen obtížně předvídatelné změny příčinami kvalitativně nových krizových situací. Podnikatelské subjekty budou nepochybně nuceny účelně a pružně reagovat na změny pravidel globální konkurenční soutěže,

na klimatické změny, na postupné vyčerpání klasických zdrojů energie i na politickou nestabilitu civilizačně diversifikovaného světa.

Manažeři dnešních organizací se proto musí připravit na zvládnutí budoucích problémů a změnit přitom své stávající řídicí praktiky i styl vedení pracovníků. Jejich úkolem, jehož význam nesmí pod tlakem současných problémů v žádném případě podcenit, je zabezpečit rozvoj nových kompetencí pracovníků, které umožní udržet prosperitu organizace v nových podmínkách a odtrhnout se od postupů a metod „nejlepší praxe“, které vedly k minulým podnikatelským úspěchům. Manažeři přitom musí vytvářet trvalý tlak na pracovníky, aby je povzbudili k aktivní spolupráci na tvorbě a přijetí nového konceptu podnikání. Nesmí však tento tlak posilovat mocensky, aby tím nedosáhli nežádoucího opaku a nevyvolali pasivní i aktivní rezistenci pracovníků proti nezbytným změnám v podnikatelském chování organizace. Tyto změny musí připravovat ve spolupráci se všemi pracovníky organizace, kteří musí na rozhodnutích o jejich realizaci participovat; změny připravené pouze v „horních patrech“ organizace mají jenom malou naději na úspěšné uvedení do života těmi, kteří je (protože se na jejich přípravě nepodíleli) nevezmou za své.

Budoucnost je poznamenána vysokým stupněm nejistoty a nelze ji tudíž přesně odhadnout. Přesto je možné vysledovat několik základních trendů vývoje budoucího podnikatelského prostředí, které byly specifikovány diskusí ve světových odborných časopisech. Podle názoru většiny účastníků těchto diskusí budou i nadále působit stejnou silou či dokonce ještě silněji některé vývojové trendy, které charakterizovaly již před-krizové období a naopak některé z těchto trendů ztratí svou účinnost. Místo nich dojde k posílení vlivu nových vývojových trendů, jejichž vznik současná krize buď posílila nebo přímo vyvolala. Manažeři dnešních organizací by se měli připravit reagovat na očekávané post-krizové vývojové trendy s dostatečným předstihem.

## 1. Znamé trendy, které budou působit i nadále

Stávající krize díky snížení odbytu pouze oddálila hrozbu nadměrného nárůstu poptávky po řadě komodit (počínaje energiemi až po potraviny), jejichž produkce je limitována způsoby jejich produkce. Dodavatelé těchto komodit budou muset investovat do nových zdrojů, což se nepochybně odrazí ve zvýšení cen těchto kategorií vstupů do podnikatelských procesů většiny světových podnikatelských subjektů i do působení nepodnikatelských organizací. Lze očekávat *cenovou nestabilitu jednotlivých komodit a případně i jejich nedostatek*, především pokud jejich zdrojem jsou politicky nestabilní oblasti anebo jsou-li využívány k prosazování mocenských zájmů skupin, které jejich produkci kontrolují (jak ukázala „plynová krize“ počátkem roku 2009). V zájmu udržení své konkurenceschopnosti budou muset současné organizace výrazně změnit svou politiku vztahů k dodavatelům, hledat plnohodnotnou náhradu za nedostatkové vstupy a zaměřit svou pozornost na zajištění maximální úrovně produktivity jejich využití provedením podstatných změn ve vlastních interních procesech.

Management se stal koncem minulého století do značné míry *vědeckou disciplínou*, když manažeři ve stále větší míře využívali při svém rozhodování sofistikované matematické a simulační modely. Nástup současné krize odhalil slabiny těchto modelů, které v mimořádných situacích ztratily svou vypovídací schopnost. Jejich konstrukce totiž vychází z klasické ekonomické teorie, založené na předpokladu, že lidé se vesměs roz-

hodují racionálně a neviditelná ruka trhu ve velkém měřítku automaticky vyrovná singularity – extrémy, způsobující lokální nerovnováhu. Ale lidé se ve většině případů nechovají racionálně, jimi přijímaná rozhodnutí jsou výrazně ovlivněna emocemi rozhodovacího subjektu. Neznamená to, že management přestává být vědeckou disciplínou. Spíše naopak. Aplikaci vhodných modelů jednotlivých rozhodovacích situací je nutno doplnit dalšími myšlenkovými experimenty, kterými budou manažeři verifikovat platnost do využívaných modelů dosazovaných proměnných o předpokládaném budoucím chování zákazníků, obchodních partnerů a také vlastních zaměstnanců. Tyto myšlenkové experimenty se mohou opírat o skutečnost, že iracionální chování lidí spouští dva momenty: snaha o podvod (mírné vylepšení svého obrazu) a snaha o odplatu (reakce na chování partnera, které překračuje akceptované společenské normy).

Kromě nutnosti aplikovat realistické předpoklady o motivech skutečného chování lidí, musí manažeři věnovat větší pozornost dynamice změn v okolí organizace a využívat rychlou (nečekat až na pravidelnou účetní uzávěrku) zpětnovazební kontrolu dopadů jimi přijatých rozhodnutí. Přitom je nutné v modelech rozhodovacích situací *věnovat pozornost nejenom „navyšování hodnoty pro akcionáře“, ale také legitimě zájmů dalších zájmových skupin (stakeholders)*, které jsou na využívání výstupů z organizace také určitým způsobem zainteresovány. Krize totiž jednoznačně představila požadavek nalezení společensky akceptovatelné odpovědi na otázku: Proč má mít již vykonaná práce (zhmotněná v kapitálu) tak výraznou přednost před prací právě prováděnou?

Jedinou schůdnou cestou k zabezpečení dalšího rozvoje dnešních organizací jsou jejich *inovační aktivity*; tuto premisu krize nejenom potvrdila, ale jasně prokázala že její význam v post-krizovém období ještě vzroste. Proto musí jednotlivé organizace navzdory složité finanční situaci, ve které se působením krize ocitají, investovat do výzkumu a vývoje nových produktů či služeb stejné či dokonce vyšší finanční objemy. Úspory musí hledat v jiných oblastech svých činností, ne ve vývoji a v omezení procesů vedoucích ke zvyšování intelektuálního kapitálu organizace. Vznik nových poznatků krize nezastaví, vědecko-technický rozvoj probíhá v jiných cyklech než jsou cykly ekonomické. Krize může zpozdit komercializaci nových poznatků, ale nezastaví ji. Ten, kdo bude se svými inovacemi na trhu včas až krize odezní, bude z investic do svých inovačních aktivit výrazně profitovat. Neznamená to, že organizace musí do výzkumu a vývoje investovat bezhlavě. Krize naopak upozornila na nezbytnost zabývat se důsledně efektivitou této kategorie investic. Úspory však nelze dosáhnout jejich omezením, ale pouze racionalizací řízení výzkumných projektů, zvyšováním vytiženosti vlastních výzkumných a vývojových kapacit (včetně práce pro externí subjekty) a změnou vlastní licenční politiky. Přitom je nutné hledat možnosti jak propojit vlastní inovační aktivity s vyhledáváním příležitostí pro inovace založené na rozvojových oborech a odvětvích jako je informační a komunikační technologie, biotechnologie, nanotechnologie, nové materiály a čistá energie.

*Těžiště rozvoje světové ekonomiky se v 21. století přesouvá do Asie*, ve které rozvíjející se ekonomiky nových velmocí Indie a Číny sice poněkud ztratily tempo svého růstu, ale na rozdíl od vyspělých ekonomik severní Ameriky a Evropy nedošlo k jeho poklesu. Je vysoce pravděpodobné, že růstu spotřeby po překonání současné krize bude dosaženo zejména vyšší poptávkou příslušníků početně rychle narůstajících středních tříd v těchto zemích s obrovskou populací. Inovace, připravované organizacemi z Evropy se proto musí do značné míry zaměřit na nové zákazníky v Asii,

mnohdy i na úkor oslabení pozornosti věnované tradičním zákazníkům z vyspělých zemí Západu.

## 2. Tendence, jejichž dosavadní vliv poklesne

Za jednu z příčin současné krize, která má celosvětový charakter, je považováno podcenění negativních aspektů globalizace světové ekonomiky. Volný pohyb kapitálu, zabezpečovaný v prostředí informační a komunikační technologie, umožnil téměř okamžitý přesun finančních aktiv, která se později ukázala jako „toxická“, přes hranice kontinentů a umožnil tak epidemické šíření finanční krize do všech světových finančních institucí. Tato krize rychle přerostla v krizi ekonomickou, která spustila krizi společensko-politickou a není vyloučen její přerod v celosvětovou krizi bezpečnosti.

To vyvolalo snahu jednotlivých států po izolaci od negativních vlivů dříve oslavovaných úspěchů globalizace světové ekonomiky. Tendence k návratu politik ochrany národních ekonomik nepochybně povedou k *dlouhodobému poklesu snah o posílení globalizace světové ekonomiky*. Ať už se jedná o posílení regulace finančních trhů, obnovení celních bariér vůči importu zahraničního zboží a služeb, posílení státního dohledu nad mezinárodními fúzemi a akvizicemi až po skryté znárodnování některých významných korporací.

Volný pohyb zboží a služeb bude v post-krizovém světě složitější kvůli přetrvávajícím ochrannářským opatřením, zavedeným vládami řady zemí v zájmu ochrany domácích producentů před zahraniční konkurencí.

Také *soutěž o talenty* se bude řídit jinými pravidly. Zpřísnění imigračních předpisů, způsobené mnohdy populistickou snahou o snížení národní nezaměstnanosti, vytvoří formální překážky pro volný pohyb kvalifikovaných odborníků za atraktivními pracovními příležitostmi. Tato regulační opatření sice možná omezí fyzický pohyb technických a manažerských talentů, ale v současné době používané prostředky informační a komunikační technologie umožňují globální přesun kvalifikované (znalostní) práce přes tyto formální překážky bez větších problémů. Soutěž o získání talentů neztratí na intenzitě, bude však probíhat podle sofistikovanějších a méně transparentních pravidel.

Regulační opatření týkající se volného *pohybu kapitálu* snad zabrání opakování chyb, které současnou krizi vyvolaly. Nepochybně však budou bránit úspěšné alokaci kapitálu na místa jeho největšího zhodnocení a také mohou zbrzdit realizaci slibných inovačních záměrů. Budou-li však regulační opatření uplatněna koncepčně a systémově, mohou zajistit větší transparentnost světových finančních operací a celosvětové (globální) sjednocení přístupů k managementu rizik.

Ve vztahu k poklesu vlivu globalizačních trendů jako nástroje rozvoje světové ekonomiky, musí být dnešní organizace připraveny reagovat na tři možné scénáře post-krizového vývoje:

- a) bezproblémový pohyb zboží a služeb, talentů a kapitálu přes hranice jednotlivých států;
- b) omezení tohoto pohybu řadou regulačních opatření a tarifními předpisy;
- c) návrat protekcionistických opatření z první poloviny 20. století.

### 3. Tendence, jejichž vliv byl krizí posílen a jejichž význam po jejím odeznění vzroste

Současnou krizi charakterizuje *ztráta důvěry* ve schopnost organizací – především podnikatelských subjektů – plnit plnohodnotně svou společenskou roli, přispívat k rozvoji společnosti a dostát svým závazkům společenské odpovědnosti. Ztráta důvěry je pro většinu organizací zdrojem výrazných, mnohdy až existenčních, problémů. Primárním úkolem dnešních organizací proto je obnovit tuto ztracenou důvěru, přesvědčit veřejnost, že cílem jejich působení není jenom maximalizovat výnosy pro akcionáře (shareholders). Organizace musí v zájmu naplnění tohoto cíle zahájit účelnou a efektivní komunikaci i hlubší spolupráci s představiteli různých zájmových skupin (stakeholders), tedy vlastních zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, odběratelů, orgánů státní správy i místní samosprávy, s odbory, s medií a také s představiteli zájmových organizací.

Snahy o rychlé překonání stávající krize způsobily, že působení jednotlivých organizací výrazně ovlivňují *zásahy vlády* jednotlivých států a státních institucí – v rozsahu nevidaném od skončení druhé světové války. Představitelé podnikatelských subjektů, kteří se stykům s představiteli státní správy vesměs vyhýbali, se nyní musí naučit s nimi efektivně spolupracovat. Nové předpisy, určené k regulaci chování podnikatelských subjektů, donutí jejich představitele

- přizpůsobit se novým podmínkám regulované konkurenční soutěže;
- vnímat veřejný sektor jako významného zákazníka pro nabízené produkty a služby.

Užší spolupráce mezi představiteli státní správy a představiteli podnikatelské sféry sebou přináší také nové hrozby. Je možné, že největší podíl na státní pomoci podnikům získají velké (a z toho titulu i vlivné) podniky a nedostane se tak v dostatečné míře nezbytné a společensky užitečné podpory slabně se rozvíjejícím malým podnikům s atraktivním výrobním programem. Tím dojde k omezení či dokonce potlačení volného prostoru pro jejich inovační aktivity, které mohou mít společensky progresivní dopady. Může také dojít k provázání skupinových zájmů představitelů státních institucí se zájmy některých podnikatelských skupin a k otevření prostoru pro nežádoucí korupci. Jedinou účinnou obranou proti naplnění těchto hrozeb je zajištění naprosté transparentnosti vztahů mezi vládou a podnikateli.

V průběhu krize dochází k významným *změnám v chování zákazníků a ve spotřebitelském chování obyvatel*; jedná se o změny trvalé a jejich vliv se projeví plnou silou až po odeznění krize. Zákazníci požadují větší jednoduchost, vyhledávají málo složité, snadno obsluhovatelné a cenově dostupné produkty, které jim zjednoduší život a plnění vlastních povinností. Díky internetu a vyšší informovanosti o existující nabídce častěji dochází ke změně volby zákazníků o nákupu produktů, které dokáží nejlépe uspokojit jejich aktuální potřeby, požadavky i přání. Rozhodování o nákupu přitom do značné míry ovlivňují i postoje veřejnosti – její snaha o potrestání neetického chování jednotlivých producentů.

V post-krizovém období dojde *jenom pozvolna k nastartování poptávky* na tradičních trzích, producenti spoléhající na obnovení poptávky budou často nemile překvapeni novými (dosud podceňovanými) konkurenty z Asie s agresivnější produktovou strategií a změnou demografické struktury tradičních cílových zákaznických skupin (stárnutí populace v Evropě a USA). Producenti se budou muset naučit nabízet vyšší kvalitu

a luxus za nižší ceny; stagnace příjmů nedokáže zabrzdit aspirace mnoha spotřebitelů o prezentaci vlastního úspěchu.

Lze celkem oprávněně předpokládat, že finančními problémy zákazníků vyvolané zpomalení poptávky po „zelených“ produktech a oslabení ochoty k filantropickým výdajům pomine a původní před-krizové tendence budou pokračovat s novou intenzitou. Naopak, stávající pokles poptávky po extrémních zážitcích zřejmě bude mít trvalejší tendenci. Podobně zřejmě nedojde k obnově důvěry v autority společenských i podnikatelských institucí, navíc se společnost bude v post-krizovém období řídit odlišným systémem – především instrumentálních a aspiračních – hodnot.

Krise výrazně oslabila aktuální tempo inflace, mnohé centrální banky se dokonce začaly připravovat na boj s deflací světových měn. Tlak na snižování cen finálních produktů, vyvolaný nevyužitím podstatné části stávajících výrobních kapacit, se nakonec podařilo úspěšně eliminovat různými formami státních podpor a dotací. Ovšem za cenu vysokého zadlužení veřejných rozpočtů, které v post-krizovém období povede k výraznému nárůstu inflace. Předpovědět vývoj a sílu působení deflačních a inflačních trendů nedokážou ani složité analytické modely. Manažeři organizací se budou muset smířit s výraznou *nestabilitou cen* v dalším období a s nemožností dostatečně přesně předpovědět vývoj měnových kursů. Jedinou účinnou obranou proti hrozbě cenové nestability je vybudování organizačních struktur a soustavy interních procesů, které umožní vysokou úroveň flexibility podnikatelského chování organizací. V situaci, kdy dlouhodobé smluvní vztahy na stranách vstupu i výstupu nebudou realizovatelné, výrazně vzroste význam flexibility nákupu i prodeje; management operací pak bude muset vytvářet taktické vazby mezi fluktuacemi nákupních a prodejních cen.

Všechny organizace utrpěly v důsledku krize ztrátu, vyvolané poklesem poptávky. Zároveň tím došlo ke zvýšení rozdílu mezi rivaly v jednotlivých odvětvích; ztráta výkonnosti slabších subjektů oproti výkonnosti silnějších se zvýšila. Kapitálově a technologicky silnější organizace tím získaly *nové příležitosti k ovlivnění podnikatelského prostředí*. Manažeři dnešních organizací jsou postaveni před souběh aktuálního řešení složitých problémů:

- v krátkodobém časovém horizontu posílit konkurenceschopnost organizace využitím nových příležitostí vyvolaných krizí, především využitím účelových fúzí a akvizic ke změně stávající konkurenční situace v oboru podnikání;
- v dlouhodobém časovém horizontu realizovat efektivní inovační aktivity, umožňující úspěšný rozvoj organizace i přes hranice oboru podnikání nabídkou hi-tech produktů nové generace.

Další rozvoj dnešních organizací v post-krizovém období, ve kterém dojde k posunu či dokonce smazání hranic mezi tradičními obory podnikání, se proto bude muset opírat o jejich schopnost *úspěšně komercializovat nové znalosti*, nové vědecko-technické i společensko-ekonomické poznatky. Na tento úkol organizace samotné nestačí, vyžadá si významnou podporu státu či dokonce nadnárodních sdružení (typu EU, NAFTA apod.). Vlády hospodářsky vyspělých zemí by měly přestat plýtvat penězi daňových poplatníků na – poměrně diskutabilní – záchranu nepřízpůsobivých podniků v neperspektivních odvětvích (např. automobilek). Měly by tyto prostředky věnovat spíše na vybudování vhodných infrastruktur podpory trvalého inovačního rozvoje společnosti. Na podporu institucí základního výzkumu, na vznik nových institucí aplikovaného vý-

zkumu, na rozšíření vývojových a projektových kapacit, certifikovaných zkušeben i na vznik center organizační a investiční podpory inovačních podnikatelských ekosystémů. A jednotlivé podnikatelské subjekty by měly výrazně změnit metody správy a managementu, aby dokázaly výhody z fungování této infrastruktury kreativně přeměnit na konkurenční výhody umožňující jim uspět v nové post-krizové globální konkurenční soutěži, probíhající podle nových pravidel.

Organizace z hospodářsky vyspělých zemí se budou na domácích i na světových trzích *setkávat se stále silnějšími konkurenty z rozvíjejících se ekonomik*. Ti svou sílu uplatní i tím, že namísto na export se budou stále častěji zaměřovat na posílení vlastních pozic na svých domácích a po odeznění krize stále ještě výrazně nenasyčených trzích. Chtějí-li organizace z ekonomicky vyspělých oblastí uspět na trzích rozvojových zemí, musí se rychle probudit z růžových snů o převaze své kapitálové a technologické vyspělosti a zvolit podnikatelské strategie vhodněji reflektujících dynamiku vývoje trhů rozvíjejících se ekonomik. Zároveň budou muset vyhledávat vhodné lokální strategické partnery, s jejichž pomocí dokáží tyto nové podnikatelské strategie úspěšně realizovat.

\* \* \*

Mají-li se dnešní organizace úspěšně uplatnit v odlišných podmínkách post-krizového světa, musí se především *změnit samy*. Radikálně změnit, což znamená vzdát se rigidních hierarchických organizačních struktur a založit své působení na spolupráci síťově organizačně provázaných týmů, interně spolupracujících v zájmu dosažení společného cíle, přijatého všemi členy takto vzniklé komunity za vlastní. Úspěch v post-krizovém světě bude podmíněn **radikální změnou myšlení** všech aktérů globální konkurenční soutěže – vlastníků, manažerů, zaměstnanců i členů všech na podnikání organizace participujících zájmových skupin.

Budování takové spolupracující komunity – a její úsilí podporující organizační kultury – musí v současných organizacích *začít už dnes*. Navzdory aktuálním potížím a nejlépe jako součást organizačních změn, nezbytných k překonání negativních dopadů stávající krize.

Prvním krokem k budování komunitní organizace je vznik malých autonomních týmů, vedených pro komunitní spolupráci angažovanými manažery, kteří dokáží zabezpečit *úspěšnou spolupráci* těchto – svým profesním zaměřením heterogenních – týmů *na realizaci určitého inovačního záměru*.

Pokud bude taková interní spolupráce úspěšná a manažeři, kteří jsou jejími strážci, dokáží propagovat zkušenosti a poznatky z této spolupráce ve vnitřním prostředí organizace, pak vyvolá vznik dalších týmů – následovatelů úspěšného vzoru. Šíření organizační kultury komunitní spolupráce však musí *překročit hranice organizace*. Její pracovníci se v zájmu plnění závazků společenské odpovědnosti organizace musí zapojit jako dobrovolníci do řady společenských aktivit a tímto způsobem šířit nový způsob myšlení i v širší veřejnosti.

*Zpracoval prof. ing. Zbyněk Pitra, DrSc,  
předseda Rady expertů České manažerské asociace,  
s využitím podkladů z odborného tisku,  
příspěvků z odborných konferencí a informací z Internetu*

## Podnikatelský institut PYRAMIDA, s.r.o.



### 17 LET SPOLEHLIVÝ PARTNER VE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI

- ▲ Zakázkové tréninkové programy pro rozvoj manažerských, obchodních a komunikačních dovedností
- ▲ Firemní tréninky ke zvýšení kompetencí
- ▲ Finanční a ekonomické myšlení pro finanční i nefinanční manažery
- ▲ Personální audit, poradenství a individuální koučink
- ▲ Psychologická profesní diagnostika, Assessment & Development Centrum
- ▲ Jazykové kurzy, specializované i intenzivní; jazykový audit
- ▲ Komplexní zajištění vzdělávacích akcí v příjemném prostředí



### U nás se opravdu naučíte účinným metodám práce s lidmi i čísly.

Vyzkoušejte i Vy náš individuální přístup ke každé zakázce a odbornost a profesionalitu týmu všech pracovníků, lektorů a koučů.

Kompletní katalogy Vám zdarma zašleme - **KONTAKTUJTE NÁS.**

Karlístejská 30, 158 00 Praha 5  
 Tel./fax: 251 611 455, mobil: 739 571 753  
[www.pyramida-institut.cz](http://www.pyramida-institut.cz), e-mail: [pyramida@pyramida-institut.cz](mailto:pyramida@pyramida-institut.cz)

## VYUŽIJTE MOŽNOSTI INZERCE VAŠICH VÝROBKŮ A SLUŽEB V NAŠEM BULLETINU

Redakční rada uveřejní Váš inzerát podle Vašich představ v našem Bulletinu za následujících podmínek:

- Inzerát na celou stranu za Kč 4 000,-
- Inzerát na půl strany za Kč 2 000,-

Členům ČMA se poskytuje sleva ve výši 50 %.

V případě Vašeho zájmu se obraťte buď na sekretariát ČMA,  
nebo přímo na předsedu redakční rady ing. Štíhela,  
tel. 737 121 099, e-mail: [stihel@chello.cz](mailto:stihel@chello.cz)

Toto číslo připravila redakční rada ve složení:  
předseda – Ing. Arnošt Štíhel, členové – PhDr. Bohuslav Holub,  
Ing. Dagmar Macháčková, Ing. Jaroslav Nykl, Ing. Hana Petrová,  
Prof. Ing. Zbyněk Pitra, DrSc. a Ing. Jiří Stýblo, CSc.



Vaše náměty a připomínky zasílejte na sekretariát ČMA,  
Podolská 50, 147 00 Praha



**Výbor České manažerské asociace  
přeje všem členům krásné svátky vánoční  
a mnoho úspěchů v roce  
2010**



## VALNÁ HROMADA ČESKÉ MANAŽERSKÉ ASOCIACE

Dne 20. října t. r. se v sídle České manažerské asociace konala řádná valná hromada. Zvolila nové vedení ČMA a po odstupujícím ing. Ladislavu Mackovi, který stál v jejím čele 9 let a již dále nekandidoval, byl novým prezidentem ČMA zvolen ing. Zbyněk Eiselt, předseda představenstva a generální ředitel společnosti TietoEnator Consulting, a. s. Viceprezidenty pro jednotlivé oblasti strategie byli znovu potvrzeni ing. Věra Hnátová, ing. Ivo Gajdoš a ing. Jiří Majer.

Vedení ČMA společně s dalšími 11 zvolenými členy výboru bude v příštích třech letech naplňovat novou strategii, jejímž cílem je vybudovat z ČMA respektovaného představitele manažerské komunity v ČR a stát se významným partnerem zaměstnavatelských svazů, jejichž prostřednictvím budou požadavky manažerů prosazovány v tripartitních jednáních.



# USNESENÍ VALNÉ HROMADY ČLENŮ ČMA ZE DNE 20. ŘÍJNA 2009

## VALNÁ HROMADA SCHVALUJE:

- ❑ Zprávy o činnosti včetně výsledků hospodaření za uplynulé volební období v předneseném znění.
- ❑ Zprávu revizní a kontrolní komise v předneseném znění.
- ❑ Následující změnu stanov:

*nové znění článku 3, bodu 3.5:*

**3.5 v případě dočasného neplnění nebo porušení členských povinností či na odůvodněnou žádost člena** může příslušný výbor (asociace či klubu) rozhodnout o přerušení nebo pozastavení členství – maximálně však na dobu jednoho roku **(a to i opakovaně)**.

*nové znění článku 15, bodu 6:*

Organizační/územní jednotky či kluby ČMA jsou **povinny** před uzavřením smluv nebo dohod, zavazujících asociaci, **si vyžádat k tomu písemný souhlas** výboru ČMA. Jinak je takový úkon neplatný – asociaci k ničemu navenek nezavazuje.

*nové znění článku 17, bodu 3:*

**V případě nepřítomnosti více než 50 %** z počtu registrovaných členů ČMA v době zahájení valné hromady (a tím i nedostatečného kvóra pro její rozhodování/usnášení) se vyčká \_ hodiny a poté je zahájeno jednání valné hromady – bez ohledu na počet přítomných členů. Usnesení (volba) je platné, hlasovala-li pro něj nadpoloviční většina přítomných v daném okamžiku – pokud byli řádně všichni předem pozváni (alespoň 15 dnů předem) nebo se jednání na jeho počátku zúčastnili (není-li v jednacím řádu nebo ve volebním řádu uvedeno jinak).

- ❑ Přednesenou strategii ČMA pro nastávající volební období s odsouhlasenou změnou v cíli zvýšení počtu členů minimálně o 10 % u individuálních členů a minimálně o 15 % u kolektivních členů.
- ❑ Úpravu roční výše členských příspěvků s platností od roku 2010:  
Individuální členský příspěvek 3 000 Kč  
Seniorský členský příspěvek 1 000 Kč  
Studentský členský příspěvek 600 Kč
- ❑ Pro funkční období 2009 – 2012 zvolit výbor o patnácti členech.
- ❑ Pro funkční období 2009 – 2012 zvolit tříčlennou revizní a kontrolní komisi.

**VALNÁ HROMADA UKLÁDÁ:**

---

- ❑ všem členům ČMA
  - propagovat činnost ČMA v místech svých pracovišť a působišť a jejich okolí, popularizovat ČMA v médiích;
  - zapojovat se podle svých aktuálních možností do činnosti asociace;
  - zapojit se do vyhledávání kandidátů do soutěže Manažer roku;
  - aktivně vyhledávat manažery zasluhující si ocenění Manažerský počín roku;
  - získávat nové členy prostřednictvím vzorů úspěšných manažerů – členů ČMA;
  - prosazovat své náměty a názory k naléhavým otázkám managementu prostřednictvím orgánů asociace;
- ❑ nově zvolenému výboru
  - rozpracovat schválenou strategii ČMA a začlenit do ní významné pozitivní myšlenky z diskuse, za realizaci jednotlivých částí strategie vyjádřit osobní zodpovědnost členů výboru;
  - pravidelně informovat o plnění strategie členy prostřednictvím Informačního bulletinu;
  - zajistit, aby hospodaření ČMA bylo založeno na vyrovnaném rozpočtu;
- ❑ nově zvolené revizní a kontrolní komisi
  - sledovat a hodnotit plnění tohoto usnesení a informovat členskou základnu v Informačním bulletinu o výsledcích.

**VALNÁ HROMADA UDĚLUJE**

---

- ❑ titul „čestný prezident ČMA“ panu Ladislavu Mackovi.

**VALNÁ HROMADA BERE NA VĚDOMÍ**

---

- ❑ udělení čestného členství pánům Pavlu Cihlářovi, Tiboru Kovalskému, Jiřímu Majerovi, Jaroslavu Nyklůvi a Jiřímu Stýblovi.

**VALNÁ HROMADA ZVOLILA NOVÉ ORGÁNY ČMA VE SLOŽENÍ:**

VÝBOR	REVIZNÍ A KONTROLNÍ KOMISE
<p>Jan Března  Zbyněk Eiselt  Miloš Filip  Ivo Gajdoš  Věra Hnátová  Bohuslav Holub  Julie Hrstková  Petr Janout  Pavel Kafka  František Kulovaný jr.  Tomáš Macků  Jiří Majer  Eva Matoušková  Jan Preclík  Lenka Tomešová</p>	<p>Aleš Frána  Radomír Mervart  Libuše Stachovská</p>

**VALNÁ HROMADA DĚKUJE**

- ☐ odstupujícím funkcionářům, zvláště pak panu Ladislavu Mackovi a panu Jiřímu Stýblovi za práci vykonanou pro ČMA. Dále děkuje Manažerskému svazovému fondu za spolupráci v uplynulém volebním období.

**Toto usnesení bylo přijato všemi účastníky valné hromady.**

V Praze 20. října 2009

Za správnost:



Věra Hnátová  
předsedkyně návrhové komise

# STRATEGIE ČMA NA OBDOBÍ LET 2009–2012

Česká manažerská asociace je dobrovolným profesním sdružením jehož základním **posláním** je obhajoba zájmů manažerů působících v České republice a posilování významu společenské role členů manažerské komunity v procesu zvyšování kvality života jejích obyvatel.

Celosvětová ekonomická recese, jejíž dopady se v České republice výrazně projevují od počátku roku 2009, mj. způsobila vznik dalších překážek pro úspěšné plnění tohoto poslání tím, že za jedny z viníků negativních důsledků současné recese jsou v širší veřejnosti pokládáni také manažeři. Proto je prioritním úkolem ČMA v příštím období tyto překážky odstranit a *obnovit částečně ztracenou důvěru veřejnosti* ve schopnosti manažerů zastávat svou společenskou roli odpovědně a kvalifikovaně.

Současná ekonomická recese představuje pro ČMA *příležitost* prokázat pravdivost tvrzení, že jedinými subjekty, které jsou schopny převzít vedoucí roli v úsilí o překonání současné krizové situace, jsou profesně vysoce kompetentní a osobnostně bezúhonní manažeři. Její členové musí v každodenní praxi potvrdit svou odbornou kvalifikaci a profesní způsobilosti, striktní dodržování zásad manažerské etiky a respekt k plnění závazků společenské odpovědnosti organizací, ve kterých působí.

\* \* \*

Úspěšné uchopení nabízející se příležitosti je předpokladem naplnění **vize**, podle které bude ke konci roku 2012 ČMA respektovaným představitelem manažerské komunity v ČR a významným partnerem zaměstnavatelských svazů, jejichž prostřednictvím budou požadavky manažerů prosazovány v tripartitních jednáních. Přitom se ČMA stane činitelem, který bude vymezovat zásady manažerské etiky, doporučovat přístupy k plnění závazků společenské odpovědnosti organizací a rozvíjet modely manažerských profesních způsobilostí.

Podmínkou naplnění uvedené vize je zajistit v dalším období *posílení i zkvalitnění členské základny* ČMA a dosáhnout jejího širšího zapojení do plnění úkolů, bez jejichž splnění nedojde k uskutečnění této vize. Zároveň musí ČMA úspěšněji *aktivizovat intelektuální potenciál* své členské základny a účelně ho využít při formulaci svých požadavků, při tvorbě zásad chování a profesního působení manažerů i při přípravě a zabezpečování odborných akcí, které zviditelní šíři spektra i hloubku odborné erudice asociace a budou prezentovat její vůdčí roli při tvorbě programů rozvoje profesních způsobilostí manažerů.

Limitujícím činitelem úspěšného naplnění uvedené vize je nedostatek zdrojů a kapacit, nutných pro účelné fungování ČMA procesy, metodami a technikami odpovídajícími konci první dekády 21. století. Proto musí ČMA v příštím období *získat vyšší objem finančních prostředků* pro krytí nezbytných investičních a provozních nákladů. To se, bohužel, neobejde ani bez úpravy výše členských příspěvků; opatření nepopulárního, ale nezbytného. Jinak bude muset ČMA ze své vize budoucího úspěšného působení selevit.

\* \* \*

Uskutečnění uvedené vize působení ČMA je podmíněno dosažením těchto základních **strategických cílů**:

Zvýšit velikost členské základny ČMA minimálně o 10% individuálních členů a minimálně o 15% kolektivních členů při snaze o dodržení její věkové a kvalifikační struktury odpovídající skladbě manažerské komunity v ČR.

Udržet počet stávajících klubů ČMA a realizovat v období let 2009–12 v každém kraji ČR nejméně dvě setkání manažerů z příslušného regionu, zaměřená na diskusi k aktivním problémům rozvoje managementu.

Uspořádat každý rok nejméně čtyři celostátní odborné konference, věnované aktuálním problémům rozvoje ekonomiky ČR a vytvořit odborné týmy, které podrobněji rozpracují závěry z těchto konferencí pro další využití v jednotlivých aktivitách ČMA.

Racionalizovat hospodaření ČMA a vyhledat další finanční zdroje v rozsahu, umožňujícím krytí pouze 50% provozních a investičních nákladů z členských příspěvků.

Dosažení těchto cílů, které jsou logicky i obsahově kompatibilní, je podmíněno provedením řady *interních opatření*, začleněných do scénářů realizace specifikovanými cíli determinovaných strategických záměrů ČMA.

*Posílení členské základny* je reálné pouze tehdy, bude-li program činnosti ČMA pro manažery atraktivní a přitom bude ČMA schopna prokázat alespoň dílčí pozitivní výsledky svého úsilí o naplňování poslání asociace i plnění zvolených strategických záměrů. Každý člen ČMA musí získat možnost ovlivnit působení asociace a vnímat (byť marginální) výhody, které mu členství přináší a které by sám získat nemohl. V ČR je nutné posilovat *kulturu sounáležitosti* mezi členy manažerské komunity, založenou na společném sdílení spoluzodpovědnosti za úspěchy i chyby, kterých manažeři při plnění své společenské role dosahují anebo se dopustí. Vzhledem k posilování vlivu Evropské unie na působení manažerů bude vhodné postupný rozvoj takto budované interní kultury provázet také s budováním mezinárodních vazeb ČMA s manažerskými asociacemi v rámci EU.

*Budování prostoru pro výměnu názorů*, zkušeností, pro konfrontaci pracovních i společenských postojů a pro hodnocení dosahovaných výsledků i pro formulaci společných stanovisek je základním předpokladem pro posilování *interní komunikace* mezi členy asociace a tím i posilování pocitu sounáležitosti jednotlivých manažerů s profesní komunitou, ke které svou profesní orientací přísluší. Centry komunikace se musí postupně stát klubová činnost, když do činnosti jednotlivých klubů se budou jednotlivci začleňovat podle svých profesních preferencí nebo podle regionální příslušnosti. Diskusní fóra v jednotlivých krajích by měla přinášet podněty pro budování dalších regionálních klubů, v jejichž vzniku mohou sehrát výraznou úlohu také regionální university či vysoké školy, zaměřené na podnikání a management.

*Vliv na formy a metody zvyšování profesních kompetencí* a rozvoj vůdcovských schopností manažerů je nutnou podmínkou pro to, aby ČMA mohla prokázat legitimitu svého požadavku na vůdčí roli při ovlivňování působení jednotlivých manažerů při plnění jejich společenské role v různých organizacích a institucích v ČR (a do jisté míry i v rámci EU). Při organizování celostátních odborných akcí proto musí ČMA dbát na jejich souvislost s potřebami rozvoje moderních manažerských kompetencí a dbát,

aby se závěry z těchto akcí důsledně promítly do obsahu jednotlivých programů *celoživotního vzdělávání* pracovníků. V tomto úsilí je nutné nadále rozvíjet spolupráci ČMA s Akademií věd ČR, s universitami a vysokými školami a také s organizací základního výzkumu, vědeckými parky a podnikatelskými inkubátory. Expertní skupiny, vytvářené virtuálně z profesně zkušených členů ČMA, by mohly podpořit ambice asociace stát se platformou pro hledání účinné společenské podpory pro rozvoj inovačních aktivit i pro rozvoj managementu znalostí napříč celým spektrem oborů podnikání.

*Při hledání nových finančních zdrojů*, nezbytných pro efektivnost svého fungování, musí ČMA zaměřit pozornost především na *využití intelektuálního potenciálu* svých členů při řešení projektů zaměřených na rozvoj podnikání a inovace i na zkvalitnění managementu veřejné správy, financovaných z veřejných prostředků a zejména z fondů EU. Vytváření virtuálních projekčních týmů z členů ČMA pro tyto účely navíc posílí pocit sounáležitosti členů s asociací. Spolupráce na řešení náročných úkolů a přitom dosahované úspěchy i prohry jsou účinným katalyzátorem pro budování vazeb mezi specialisty, jejichž mnohdy originální a vysoce přínosné individuální náměty a myšlenky se jinak jenom obtížně společensky prosazují. Podmínkou získání těchto projektů je spoluúčast na jejich financování. Pro splnění této podmínky však ČMA disponuje pouze finančními zdroji, vytvářenými z členských příspěvků. Pro získání nových finančních zdrojů se tak jeví navýšení členských příspěvků jako nutný předpoklad.

Dalším nezbytným předpokladem splnění výše uvedených strategických cílů je získání podpory širší veřejnosti pro působení ČMA. Ta se musí o jejich strategických záměrech, o jejich plnění i o dosahovaných výsledcích dovídat v pokud možno nezkreslené formě a v podobě objektivních informací. Proto je důležité *zvyšovat intenzitu propagace* akcí, které vytvářejí prostor pro prezentaci úspěchů členů manažerské komunity, jako je vyhlášení výsledků soutěže Manažer roku nebo udělení ocenění za Manažerský počin. A s propagací těchto akcí účelně integrovat další PR aktivity, prezentující (dosud veřejností nevnímané) přínosy práce asociace a v širším pojetí i celé manažerské komunity ke zvyšování životní úrovně a kvality stylu života obyvatel ČR.

\* \* \*

**Scénáře realizace** strategických záměrů ČMA v období let 2009–2012 musí účelně navazovat na úspěšné výsledky asociace v předcházejících obdobích a naopak, musí modifikovat či dokonce opustit postupy, které se ukázaly jako málo účinné či zcela neúčinné. Zároveň musí obsahovat jen taková opatření, jejichž provedení je v silách limitovaných kapacitními možnostmi asociace.

Před přípravou jednotlivých scénářů je nutné znovu posoudit a případně aktualizovat dva základní dokumenty, které vytyčovaly principy působení ČMA v uplynulých obdobích – Kodex etiky manažera a Model profesních kompetencí manažera.

Vypracování scénářů s jasně specifikovanými milníky postupu a s adresným přidělením odpovědnosti jednotlivých členů výboru za jejich dosažení, musí být *prvním úkolem* nově zvoleného výboru ČMA. Je důležité, aby jednotlivé scénáře respektovaly vazby mezi definovanými strategickými cíli. Jejich pojetí může být autonomní (pro každý z cílů samostatný scénář), ale nesmí být nezávislé. Provázání těchto scénářů bude

zajištěno tehdy, budou-li obsahovat složky jednotlivých *dlouhodobých programů a politik*, které představují nástroj transferu strategických záměrů do operativních úkolů každodenního působení ČMA. Je nezbytné, aby se v zájmu naplnění strategických záměrů na období let 2009–2012 všichni členové (individuální i kolektivní) asociace řídili zásadami dále vymezených základních politik a podle svých možností se aktivně zapojovali do plnění dále popsanych dlouhodobých programů ČMA.

Politika *interní komunikace a koordinace činnosti jednotlivých složek* asociace (klubů, expertních skupin, virtuálních projekčních týmů, ...)

Tato politika vymezuje způsoby přenosu informací uvnitř asociace, jejímž smyslem je zajistit úplnou informovanost každého člena o činnosti ČMA, především o činnosti jejích řídicích orgánů (volených představitelů). Zároveň musí interní komunikační cesty zajistit úplnou informovanost vedoucích orgánů ČMA o názorech, námětech i podnětech z členské základny. Důležité je zajistit, aby přenos informací byl důsledně realizován v prostředí prostředků ICT. Koordinace činnosti jednotlivých organizačních složek ČMA se přitom nesmí omezit na pouhou hierarchickou vertikální linii, ale její těžiště musí spočívat v horizontální úrovni, ve sladování působení jednotlivých organizačních složek v rámci panující kultury jejich vzájemné sounáležitosti.

Politika *spolupráce se strategickými partnery* (zaměstnavatelské svazy, výzkumné instituce, vysoké školy, profesní asociace a sdružení)

Tato politika vychází z centralizace kontaktů a dohadování spolupráce, založené na zásadě rovnosti vztahů mezi partnery, z respektování společných cílů a ze spojení kapacit, kterými partneri disponují (využití silných stránek jednoho z partnerů k eliminaci slabin ostatních partnerů). Výbor ČMA přitom může pověřit realizací dohodnuté spolupráce některou z organizačních složek, musí si však – v zájmu toho, aby asociace vystupovala vůči svým partnerům jako jednotný celek – zachovat právo kontroly probíhající spolupráce i její případné vetování, pokud se to ukáže být nezbytným.

Politika *spolupráce s institucemi a orgány státní správy* a organizacemi regionální samosprávy

Tato politika omezuje kontakty pouze na úroveň vedení organizace, určuje způsoby delegování pravomocí k jednání a vymezuje okruhy otázek, o kterých je žádoucí vyjednávat i okruhy témat, která předmětem jednání nesmí být. Určuje způsob interní přípravy těchto jednání i delegování pravomocí pro jednání včetně jednoznačného stanovení podmínek, za kterých musí být jednání ukončeno.

Politika *mezinárodní spolupráce* s partnerskými asociacemi v zahraničí (primárně v EU, ale i s partnery mimo EU)

Kontakty jsou omezeny pouze na výbor ČMA, který si může k některým aspektům jednání vyžádat stanoviska členské základny, případně pověřit jejich prováděním jednorázově sestavenou pracovní skupinu z členů ČMA. Spolupráce musí respektovat základní zásadu její výhodnosti pro všechny partnery. Vztahy s organizacemi, působícími v rámci EU musí být preferenční, vztahy s partnery mimo EU je vhodné omezit jenom na průkazné výhodné.

Politika *prezentace* výsledků a vytváření společenské image ČMA

Vymezuje co je vhodné prezentovat v médiích, jakou formou i jakými technikami. Stanovuje také výčet médií, které jsou pro prezentaci ČMA nevhodná. Jednotlivé

organizační složky ČMA mohou také propagovat své výsledky, musí však o svém zájmu předem informovat výbor ČMA a jednat teprve po získání souhlasu s předloženými záměry.

#### Program organizačního a obsahového *zabezpečení odborných akcí*

Odborné akce ČMA se musí orientovat na jednu nosnou ideu (rozvoj odborných kompetencí nutných k efektivnímu managementu organizací v globální ekonomice znalostí) a jednotlivé akce musí být připravovány formou projektu každé z nich samostatně. Příprava projektů jednotlivých akcí musí být koordinována tak, aby připravované akce svým obsahem i organizací na sebe logicky navazovaly. Projekt každé odborné akce je ukončen až vyhodnocením jejího průběhu a zpracováním závěrů, ke kterým účastníci akce dospěli. Zároveň musí být v přípravě specifikace zadání projektů dalších odborných akcí zohledněny závěry akcí již skončených, na které by měl obsah následujících akcí adekvátně reagovat.

#### Program *zpracování projektů*, hrazených z veřejných prostředků a z fondů EU, které zabezpečují doplňkové příjmy ČMA

Tímto programem jsou vymezena témata, řešení kterých je v silách ČMA a může se účelně opírat o intelektuální potenciál své členské základny. Musí jím být také vymezena pravidla výběru členů virtuálních projekčních týmů a jejich vzájemné spolupráce i způsoby managementu touto formou zpracovávaného projektu. Také musí být předem stanoveno jaký podíl výnosů z realizovaného projekčního řešení bude příjmem rozpočtu asociace a jaký podíl případně na odměny jednotlivých členů zpracovatelského týmu.

#### Program přípravy a propagace *reprezentačních akcí* ČMA

Tento program musí vymezit termíny a místo konání jednotlivých reprezentačních akcí, jejichž seznam musí být tímto programem jednoznačně vymezen. Každá akce bude připravena formou podnikatelského záměru, ze kterého musí být jasné akcí sledované cíle, očekávané přínosy a způsob jejich finálního vyhodnocení. Počet reprezentačních akcí by neměl být vyšší než 3 ročně. Přitom by žádná z nich neměla být ekonomicky ztrátová.

#### Program zvyšování úrovně *materiálního vybavení Kanceláře* ČMA

Kancelář a její fungování je výraznou vizitkou asociace a přispívá k celkovému image asociace mnohdy zřetelněji než jednotlivé akce, pořádané ČMA. Proto je důležité zajistit takové vybavení kanceláře (především prostředky ICT), aby mohla vystupovat jako důstojný partner svých (zejména kolektivních) členů. Při hledání investičních prostředků k tomuto účelu je vhodné v maximální možné míře využívat prostředky, určené k financování projektů z fondů EU.

Plnění jednotlivých scénářů realizace strategických záměrů musí být pravidelně (dvakrát ročně) kontrolováno a s výsledky musí být seznámena celá členská základna. K výsledkům hodnocení by se měly vyjadřovat jednotlivé organizační složky ČMA a výbor by měl svolat jednou za rok „kulatý stůl“ za účelem *diskuse o stavu plnění strategie* a o možnostech jejích úprav v reakci na vývoj v okolí asociace.

Schváleno valnou hromadou ČMA v Praze 20.10.2009

# ROZDĚLENÍ PŮSOBNOSTÍ V NOVÉM VÝBORU

Výbor zvolil ze svého středu na období 2009–2012  
prezidentem *Zbyňka Eiselta*,  
viceprezidenty *Ivo Gajdoše*, *Věru Hnátovou* a *Jiřího Majera*.



Ing. Zbyněk Eiselt



Ing. Ivo Gajdoš



Ing. Věra Hnátová



Ing. Jiří Majer

Ve vazbě na schválenou strategii ČMA pro nadcházející období bylo použito schéma osvědčené v předchozích letech, tj. práce členů výboru v týmech pod vedením jednotlivých viceprezidentů:

**Za oblast pro PR a zahraniční styky** odpovídá viceprezident *Ivo Gajdoš*. Členy jeho týmu jsou *Julie Hrstková, Tomáš Macků, Eva Matoušková, Jan Preclík* a zejména v oblasti vnější reprezentace asociace *Zbyněk Eiselt*.

**Za rozvoj členské základny a klubovou činnost** odpovídá viceprezidentka *Věra Hnátová*. Členy jejího týmu jsou *Jan Března, Aleš Frána, František Kulovaný, jr. a Lenka Tomešová*.

**Za rozvoj manažerských způsobilostí a optimalizace podnikatelského prostředí** odpovídá viceprezident *Jiří Majer*. Členy jeho týmu jsou *Miloš Filip, Bohuslav Holub, Petr Janout, Tomáš Macků, Zbyněk Pitra, Jan Preclík*.

I nadále pokračuje spolupráce s **Manažerským svazovým fondem** pod vedením jeho ředitele *Bohuslava Holuba*. Fond bude spolupracovat dle operativní potřeby se všemi členy výboru.

**Revizní a kontrolní komise** zvolila svým předsedou *Aleše Fránu*.



