



ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE
CZECH MANAGEMENT ASSOCIATION

INFORMAČNÍ BULLETIN

3/10

Z OBSAHU:

Informace z činnosti výboru ČMA
Informace o činnosti ČMA
Manažerský svazový fond
Kluby manažerů
Různá sdělení
Odborné akce
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** posuzující 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
- Bezplatný **Informační Bulletin ČMA**
- Zlevněnou inzerci Vaší firmy v Informačním bulletinu ČMA

Summary

Information from September Committee Meeting

The Committee acknowledged decrease in number of employees in the CMA and MUF office with the aim of increasing the overall work effectiveness. Executive director of CMA, Pavlína Drsová, also left the office. Her work is going to be taken over by current office workers, president and vice-presidents of CMA. MUF director Dr. Holub retired and was replaced Dr. Rastislav Lukovič.

The Committee discussed results of a survey conducted among CMA members by Ipsos Tambor company and also discussed draft of a conceptual document titled "CMA services for CMA members". Conclusions of these discussions are going to affect strategic aims of the Association and its short term goals.

The Committee requested the Association's presidium to proceed with work on plan of measures which should be implemented in order to achieve a balanced budget in year 2010 and in the following years.

Information from November Committee Meeting

The Committee critically evaluated its own work from the last General assembly to present day – its system of work, internal communication, financial and staffing activities. The Committee requested the presidium to collaborate with CMA's Council of Experts on a variant plan of Association's development in 1st half of 2011.

The Committee acknowledged reports about activities of CMA president and vice/presidents, report about activities of CMA's Council of Experts, report on the progress of preparations for the Manager of the Year 2010 and report on budget execution.

The Committee acknowledged resignation of its member Ing. Tomáš Macků and decided to

replace him, in compliance with CMA statutes, by means of cooptation.

The Committee approved the Association's participation on a project of seeking out and supporting technically talented preschool children.

Report on CMA Activities

The Association established a partnership with API – Academy of Productivity and Innovations, and with Czech Institute of Internal Auditors. The Association prolonged its cooperation with publisher of business weekly magazine Nový Profit and with Czech Marketing Company. The Association also commenced negotiations with Swiss institutions and companies. The newly founded relations include professional and publicity cooperation.

Managerial Unions Fund (MUF)

The most prestigious management contest in Czech Republic, the "Manager of the Year", is in its 18th year. Enunciators of the contest are CMA, Confederation of Employers and Entrepreneurs and Confederation of Industry of the Czech Republic. The contest is organised by MUF. The contest has been regarded as an objective, independent and professionally unbiased evaluation of managers. The contest's Management Committee and Evaluation Committee follow the trend of the past years. In its effort to update the evaluating criteria and adjust them to latest development of Czech and world economies, the Evaluation Committee also judges abilities of the contestants to manage crises, especially their ability to recognise coming changes and potential risks, their approach to taking acceptable measures which are sensitive to social systems within companies, their ability to foresee future labour/social development within their companies, their adherence to moral and ethical rules etc. The award ceremony for

year 2010 is going to take place on 14th April 2011 in Prague palace Žofín.

MUF published a detailed plan of activities for the coming year. More information is available on the following link: www.msf.cz.

Club of Managers of the Year met on 9th November in the offices of Linet company. The host of the meeting was Manager of the Year 2009 Ing. Zbyněk Frolík. The meeting focused mostly on the impact of current economic crisis on leadership, education and its interconnection with applied science and research. Ing. Frolík presented numerous professional and personal managerial experiences about how to build a successful company from a scratch and how to lead one of world's top five hospital beds producers.

An informal meeting of managers titled "Power Sliding Managers" took place on racetrack in Vysoké Mýto. Participants received a course of safe driving which will enable them to safely manage crises on the roads.

Management Clubs

All CMA managers' clubs have been organising meetings and events in the past months. The meetings focused on wide variety of topics and provided many activities to satisfy the needs of their members.

Announcement

On 26th November 2010, Ing. Zbyněk Eiselt resigned from the position of CMA president and all other positions, for personal reasons. His position was taken over by vicepresident Ing. Jiří Majer.

Professional Events

The Second national conference titled "Business Development Support in Czech Republic"

focused on analysis of current problems of global economy and on search for realistic solutions to the most urgent ones. Creating conditions for business development is not responsibility of the Cabinet alone, it is a task for the whole society. Outcomes of the conference can be summarised in just three sentences: We must focus our attention on the future. Let's search for what we have in common; let's put the interests of our society first. Traditions should be respected, but we should all search for our own ways.

A workshop titled "Managers and Ethics" was an informal discussion of professionals and managers on the topic of ethics in economy and business in the times of economic crisis. The workshop presented a platform for exchange of practical experience its participants made and make during decision making in ethically sensitive situations.

A meeting with prof. Jaroslav Jirásek focused on "Ways out of the Crisis and Expected Revolution in Management".

Workshop titled "Managerial Trumps in Company Management" focused on latest trends in preparation and development of talented employees.

Report on "Days for European Research" includes, among others, also the topic of innovation in European research or various views on interconnections between academic and industrial spheres.

Managers today

This section starts with thoughts of one of CMA founders at the occasion of 20th anniversary of CMA foundation and continues with detailed descriptions of topics for professional workshops.



INFORMACE Z ČINNOSTI VÝBORU ČMA

ZASEDÁNÍ VÝBORU DNE 29. ZÁŘÍ 2010

1. Výbor vzal na vědomí organizační změny v kanceláři ČMA a MSF. Z důvodu zvýšení efektivity činnosti asociace byl snížen stav zaměstnanců ČMA o výkonnou ředitelku Pavlínou Drsovou. Její činnost převzou stávající pracovníce kanceláře, prezident a viceprezidenti.
2. Funkci ředitele MSF opustil k 31. 8. 2010 dr. Bohuslav Holub odchodem do důchodu. Na jeho místo byl na dobu určitou 12 měsíců jmenován dr. Rastislav Lukovič. Dr. Holub bude s oběma institucemi nadále externě spolupracovat v oblasti akvizice nových kontaktů.
3. Výbor prodiskutoval výsledky průzkumu, který pro ČMA zdarma provedla mezi jejími členy společnost Ipsos Tambor. Závěry budou promítnuty do strategických záměrů asociace i jejích krátkodobých realizačních plánů.
4. Výbor vzal na vědomí informaci o přípravě soutěže Manažer roku 2010.
5. Výbor se zabýval prezidentským návrhem materiálu „Služby ČMA členské základně“. Finální verze materiálu bude dokončena s využitím podnětů z diskuse.
5. Výboru bylo předloženo čerpání rozpočtu za I. pololetí společně se stanoviskem Revizní a kontrolní komise. Výbor přijal doporučení komise a uložil prezidiu asociace pokračovat ve zpracování plánu opatření pro zajištění vyrovnaného rozpočtu jak v roce 2010 tak i v následujících letech.

ZASEDÁNÍ VÝBORU DNE 23. LISTOPADU 2010

1. Výbor kriticky hodnotil svoji práci za období od valné hromady – systém práce, vnitřní komunikaci, finanční a personální zajištění činnosti ČMA. Diskutoval o dalším směřování asociace, programu a jeho zajištění v příštím roce. Uložil prezidiu ve spolupráci s Radou expertů ČMA rozpracovat variantně plán rozvoje asociace na 1. pololetí 2011 v oblasti programové, finanční a personální.
2. Výbor vzal na vědomí zprávy o činnosti v oblastech působnosti prezidenta a viceprezidentů, informaci předsedy Rady expertů ČMA a plnění rozpočtu asociace za třičtvrtletí 2010. Rovněž vzal na vědomí informaci o postupu přípravy soutěže Manažer roku 2010.
3. Výbor vzal na vědomí rezignaci Ing. Tomáše Macků na členství ve výboru a rozhodl doplnit počet členů výboru dle článku 10, bodu 4.3 stanov kooptací. Kooptací připraví na své lednové zasedání.
4. Výbor schválil účast ČMA v projektu iniciovaném Brněnským manažerským klubem, jehož cílem je hledat a podporovat technicky nadané děti od předškolního věku.



INFORMACE O ČINNOSTI ČMA

PARTNERSKÁ SPOLUPRÁCE



Česká manažerská asociace navázala partnerskou spoluprací s API – Akademií produktivity a inovací, s.r.o., www.e-api.cz a Českým institutem interních auditorů, o.s., www.interniaudit.cz

Obnovila spoluprací se společností Stanford a.s., vydavatelem podnikatelského týdeníku nový PROFIT, www.profit.cz.

Prodloužila smlouvu o spoluprací s Českou marketingovou společností, www.cms-cma.cz

Zahájila jednání o spoluprací se zástupcem švýcarských institucí a firem SwissCEE Agency s.r.o.

Navázané vztahy zahrnují spoluprací v oblasti vzájemné propagace a odbornou spoluprací a podporu v oblastech společného zájmu.



MANAŽERSKÝ SVAZOVÝ FOND

INFORMACE O SOUTĚŽI MR 2010 – PŘÍPRAVA HODNOCENÍ

Nejprestižnější manažerská soutěž v České republice vstoupila do 18. ročníku. Od svého založení v roce 1993 se jí zúčastnilo 968 manažerských osobností, z toho 122 žen. Nejvyšší titul MANAŽER ROKU získalo 45 špičkových manažerů a manažerek.

V krátkém ohlédnutí za předcházejícím 17. ročníkem můžeme konstatovat, že byl úspěšný a přínosný. Navzdory globální finanční a ekonomické krizi se podařilo dosáhnout vysokého počtu nominací (193) a zejména je úspěch, že 73 finalistů se probojovalo do závěrečného finále na Žofíně. Uvedená skutečnost dokládá, že vyhlášovatelům, nominátorům a především organizátorům ze strany MSF se i v tomto období, kdy převládaly většinou negativní zprávy z ekonomiky a managementu, podařilo vyhledat manažerské osobnosti, které si zasloužily popularizaci v médiích a své představení široké laické a odborné veřejnosti nejenom na Žofíně, ale i prostřednictvím uskutečněných konferencí, seminářů a dalších aktivit ČMA, KZPS, SPČR a MSF.

Stávající 18. ročník soutěže MANAŽER ROKU je v plném proudu. V současnosti zpracováváme došlé nominace a oslovujeme představenstva společností se žádostí o spoluprací při projednávání a schvalování navržených nominací manažerů a manažerek.

Jsme přesvědčeni, že tato nejprestižnější manažerská soutěž v ČR, s oficiálními vyhlášovatelí, s dlouholetou tradicí si i nadále udrží své renomé a ohlas u naší veřejnosti. Je zřejmé, že se nejedná 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.

Řídící výbor soutěže a Hodnotitelská komise pokračuje v nastoupeném trendu z předcházejících ročníků. Zejména je snaha více aktualizovat hodnotící kritéria soutěže, lépe je přizpůsobit současnému vývoji ekonomiky v ČR a ve světě. Členové Hodnotitelské komise se ve svém hodnocení zaměří, kromě jiného, na posouzení schopností daného manažera řešit problematiku z pohledu krizového řízení, zejména jeho schopnosti včasné indikace změn a potenciálních rizik, nastavení únosného a citlivého dopadu na sociální systém ve firmě, udržení stávající klientely a její rozšíření, apod. V oblasti inovací a strategického rozvoje to budou otázky související s předvídatostí pracovně-sociálního vývoje firmy, s rozvojem kreativity jednotlivců i kolektivů, dodržováním morálky a etiky, s vytvářením efektivních systémů vzdělávání, odměňování apod. V neposlední řadě to budou otázky související s environmentálním chováním firmy, s profesionalitou a férovostí uvnitř i mimo firmu.

Pečlivá práce Hodnotitelské komise je jedním z pilířů, na kterých stojí prestiž soutěže Manažer roku. Jsme přesvědčeni, že její členové v čele s předsedou Ing. Janem Preclíkem, M.I.M. se svého úkolu zhostí se ctí a připraví kvalitní dokument pro rozhodování Národní komise. Kdo se stane Manažerem roku 2010 se veřejnost dozví na slavnostním vyhlášení výsledků soutěže, které se uskuteční 14. dubna 2011 v pražském paláci Žofín.

Další informace o soutěži rádi zodpovíme na adrese:

Manažerský svazový fond, Podolská 50, Praha 4

T: 241 087 325, 204, 201, M: 731 471 621, 731 471 622

E: msf@msf.cz

Web: www.msf.cz



PLÁN ČINNOSTI MSF NA ROK 2011

SOUTĚŽ MANAŽER ROKU

Setkání Klubu manažerů roku
s MR 2009

Tisková konference k MR
a Dni úspěšných manažerů a firem

23. únor, Vodafone Czech Republic,
Praha

30. březen, SPČR

Den úspěšných manažerů a firem:

- slavnostní vyhlášení soutěže za rok 2010
- vyhlášení 19. ročníku o MR 2011
- setkání Klubu MR 14. duben, palác Žofín, Praha
- Setkání Klubu manažerů roku s MR 2010 12. červenec
- Setkání Klubu manažerů roku 12. září, MSV v Brně
při příležitosti MSV

Setkání oceněných manažerů v soutěži MR s hejtmany

- Královéhradecký a Pardubický kraj červen, Hradec Králové
- Jihomoravský kraj říjen, Brno
- Moravskoslezský kraj listopad, Ostrava

Konference, semináře a odborné akce dle objednávky zakladatelů

Celostátní konference ČMA a SPČR

- 1. k.: Leadership v pokrizovém období 19. květen, Praha
- 2. k.: Nehmotná aktiva – firemní východisko
ze současné krize 20. říjen,
- Seminář: Manažeři a finance 10. březen,
- Seminář: Manažeři a média 22. září,
- Seminář: Manažeři a etika 15. listopad,

Neformální setkání manažerů (Manažeři trochu jinak)

- MTJ – manažerské plesání 29. leden, TOP HOTEL Praha
- MTJ – vodní sporty, kola, in-line, tenis 24.–26. červen, Lipno
- MTJ – golf, kola, turistika 16.–18. září, Mladé Buky
- MTJ – lázně, procedury, kultura 25.–27. listopad, Luhačovice

Manažerské sportovní turnaje

- MGT – EXCON – MSF CUP 11. červen, Mstětice
- 8. ročník Manažerského tenisového turnaje 10. prosinec, Praha

SETKÁNÍ KLUBU MANAŽERŮ ROKU

Na pozvání Ing. Zbyňka Frolíka, jednatele společnosti Linet, spol. s r.o. a Manažera roku 2009 se v úterý 9. listopadu 2010 v sídle společnosti Linet spol. s r.o., Želečice uskutečnilo setkání Klubu manažerů roku, které si dalo za cíl diskutovat problematiku managementu, leadershipu, vzdělávání a jeho propojení na VaV praxi z pohledu

současné krize a jejich finančních, ekonomických, sociálních a ekologických dopadů a hledání cest jak dále. Diskuse u kulatého stolu byla velice zajímavá, zejména Ing. Frolík nabídl účastníkům obrovské množství konkrétních firemních i svých manažerských zkušeností, jak úspěšně od nuly vybudovat a vést firmu v segmentu výroby nemocničních lůžek, která v současnosti patří do první pětky světových výrobců tohoto produktu.

V neformální diskusi účastníci jednoznačně potvrdili, že cesta ze současných problémů vede přes nastartování iniciativy a motivace lidí, přes změny v systému vzdělávání a re-kvalifikací, přes inovace a špičkovou kvalitu výrobků a služeb. Nestačí jenom redukce pracovních míst a výrobních nákladů. Jednotlivé kroky na úrovni firmy i hospodářství musí být vyvážené jak z hlediska krátkodobých tak i dlouhodobých opatření.

V dalším průběhu setkání měli účastníci příležitost k prohlídce výrobních prostor a firemního showroomu, kde se seznámili s firemním sortimentem vyráběných nemocničních lůžek, které což všichni jednoznačně potvrdili, svými parametry patří do 21. století.

Další setkání Klubu manažerů roku je plánované uskutečnit v únoru 2011 pod patronací Manažerky roku 2009 paní Muriel Anton, generální ředitelky Vodafone Czech Republic, a.s.

MANAŽEŘI VE SKLUZU

Na začátku listopadu, před zimní sezonou, se uskutečnilo velice užitečné neformální setkání manažerů tzv. „ve skluzu“. Uskutečnilo se opětovně na okruhu ve Vysokém Mýtě. 35 účastníků setkání absolvovalo kurz bezpečné jízdy, který jim umožní zvládat krizové situace na silnicích. Byla pro ně připravena 3 pracoviště, která simulovala jízdu na kluzkých plochách, nebezpečném povrchu s charakteristikou sněhu i ledovky, tak běžném na našich zimních silnicích. 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 řidičské umění a možnosti svého vozu. Manažery, kteří jsou za volantů 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.

Všichni přítomní aktivní řidiči si na závěr odnesli certifikát, který jim připomene, že některé „skluzu“ se dají správnou prací rukou a nohou přes volant, spojku, brzdou a plyn zvládnout. Všem držíme palce, aby v lepším případě tyto své dovednosti nemuseli uplatnit a v horším případě, když už taková situace nastane, aby je bravurně zvládli.



KLUBY MANAŽERŮ

KLUB PEDAGOGICKÉHO MANAŽERA POKRAČUJE VE VZDĚLÁVÁNÍ SVÝCH ČLENŮ

Klub pedagogického manažera České manažerské asociace (dále jen KPM ČMA) již několik let nabízí svým členům možnost vzdělávání v oblasti, kterou jako vedoucí pracovníci škol potřebují asi nejvíce – v oblasti manažerských dovedností. Toto vzdělávání je realizováno formou cyklů dvoudenních seminářů a vždy je akreditováno Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

Jako poslední byl k akreditaci předložen vzdělávací program **„Možnosti využití principů diverzity managementu v práci ředitelů středních odborných škol“**, který byl akreditován MŠMT ČR dne 25. 6. 2010 pod čj. 15992/2010-25-360. Jedná se o cyklus osmi dvoudenních prezenčních seminářů rozložených do dvou školních (tří kalendářních) let. Autorem celého programu je člen našeho klubu Ing. Václav Kohout, CSc. z Vysoké školy finanční a správní, o.p.s., přednášejícími jsou především odborníci z této vysoké školy, doplnění odborníkem na dané téma – doc. Ludvíkem Egerem, CSc. ze Západočeské univerzity Plzeň.

Po schválení našeho nového vzdělávacího cyklu už nic nebránilo zahájení akce prvním seminářem, který proběhl ve dnech 20. až 22. 10. 2010 v horském hotelu Štumpovka nedaleko Rokytnice nad Jizerou. Zahajovací seminář byl věnován oblasti, která je ve vzdělávacím programu nosná – diverzity managementu.

Téma číslo 1. **„Diverzity management jako systematický postup pro využití různorodosti“** přednášel již výše zmiňovaný doc. Eger. Samotná přednáška byla nesmírně zajímavá a přiblížila nám záležitosti, které mnohdy podvědomě vnímáme, máme s nimi své útržkovité zkušenosti, ale většinou o nich neumíme přemýšlet systematicky a v souvislostech. Pro pochopení jsme nejdříve dostali informaci o tom, co diverzity management vlastně je a jaká je jeho (poměrně krátká) historie. Následoval blok věnovaný managementu diverzity a politice rovných příležitostí a po něm jsme dostali odpovědi na otázky – „Jak aplikovat diverzity management v organizaci?“ a „Co navrhujeme pro praxi?“ Celý seminář provázela živá diskuze účastníků s lektorem. V jejím závěru jsme se všichni shodli na tom, že diverzity management jako systematický postup pro využití různorodosti je opravdu důležité a aktuální téma.



Na seminářích jsme zažili i jiné překvapení – tím byl to pro většinu z nás první sníh letošní zimy. A že ho bylo poměrně hodně, vidíte na přiložené fotografii.

Za KPM ČMA předseda výboru klubu Ing. Josef Švec

KLUB MANAŽEREK ČMA V ROCE 2010

Klub manažerek ČMA také v roce 2010 rozšířil a obohatil nabídku ČMA o akce, přispívající k prohlubování jak obchodních, tak přátelských vztahů, ale i k získání užitečných informací.

Akce proběhly od našeho posledního sdělení:

1. V květnu se konalo Dámské odpoledne za volantem a to ve spolupráci s firmou Domanský s.r.o. v Praze 5-Stodůlkách, kde jsme otestovaly hlavně vozy značky Peugeot a Citroen.
2. Těsně před květnovými volbami jsme se na Odpoledním čaji s ... sešly s politoložkou prof. Vladimírou Dvořákovou, CSc., vedoucí katedry politologie a fakulty mezinárodních vztahů VŠE, která má rovněž nemálo práce s řešením kauzy na fakultě právnické Západočeské univerzity v Plzni.
3. V Café Imperiál se uskutečnila velmi zajímavá Snídaně s ... tentokrát se Zdeňkem Pohlreichem, který je známý především z televizního pořadu „Ano, šéfe“ a „Na nože“.
4. Tradiční Vítání léta aneb Klobouková párty se konala v TOP HOTELU Praha. Počasí si ce znemožnilo konání v Japonské zahradě, ale nic to nezměnilo na příjemné náladě, která je s touto akcí spojena. Program byl velmi nabitý – patronkou akce byla Milena Veselá, ekonomická ředitelka ProMoPro, „držitelka“ ocenění Manažer odvětví.

Na Kloboukové párty se opět představily firmy, respektive členky klubu, které významné firmy reprezentují. Právě jejich zásluhou se tato klubová setkání mohou konat. Díky jim se na nich setkávají ženy, které působí v různých oblastech a oborech. Také letos Klub manažerek ČMA uvítal na setkání představitelky a členky dalších spřátelených asociací a klubů, sdružujících aktivní ženy.



Program byl provázen vystoupením Dívčího saxofonového orchestru z Luhačovic, módní přehlídkou klobouků Tonak a Salónu Lopéz, prezentacemi zajímavých firem a skvělým rautem, který v noblesním prostředí TOP HOTELU Praha doplňoval toto tradiční setkání.

5. V létě se uskutečnilo komorní setkání u členky výboru klubu Ing. Libuše Šroubové, nazvané Terasová párty, které se konalo na terase moderně opraveného paneláku, jehož je majitelkou.
6. Setkání s tancem – nádherné kolové tance, prolnuté hudbou jižních zemí (hlavně Řecká) – přilákalo naše členky k výuce tradičních řeckých tanců, na které jsme dostaly pozvání od kolegyně ze společnosti Přátelé tance. Každé pondělí se scházíme v tělocvičně gymnázia ve Štěpánské v Praze 1.
7. Členka našeho klubu Nikol Podstatová, členka představenstva a ředitelka Autosalonu Klokočka připravila setkání nejen s auty, které se uskutečnilo v terminálu AUDI v Praze 6.
8. Naše slovenské kolegyně z TOP Centra podnikatelek SR uspořádaly tradiční Den podnikatelek, který se konal v Bratislavě. Nás zde reprezentovala PhDr. Dana Čapková – spoluzakladatelka našeho klubu.
9. Desetičlenná skupina členek a přízlivkyň našeho klubu se vydala v říjnu na devítidenní cestu do Číny, kde navštívila Šanghaj, včetně EXPO 2010 a poté se vydala do Pekingu. Vedle míst, zapsaných v seznamu Unesco, jsme se setkaly s generálním komisařem českého pavilónu, s konzulou českého konzulátu, s obchodní radou Velvyslanectví ČR v Číně, s ředitelem CzechTrade.
10. V říjnu se členky klubu zúčastnily setkání s odborníky na Kardiologickém oddělení FN Královské Vinohrady, kam nás pozvalo sdružení Czech TOP 100.
11. V listopadu se uskutečnila Návštěva u... tentokrát u Jana Wiesnera, předsedy SČMVD, který je dlouholetým podporovatelem našich aktivit a díky tomu klub spolupracuje s řadou výrobních družstev. Tématem setkání však byly i otázky kolem tripartity, neboť pan Wiesner je mj. i předsedou Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů.
12. Na „Počínské párty“ se sešly účastnice cesty do Číny ke zhodnocení poznatků z Číny a s diskuzí o tom, jak může technický pokrok této země v mnohém ovlivnit Evropu.
13. V prosinci jsme se opět zúčastnily benefiční módní přehlídky Hvězdy pro Unicef. Výtěžek akce podpoří vzdělávací programy Unicef „Škola v krabici“. V jedné krabici, která stojí 4 608,- Kč jsou pomůcky pro 80 žáků a 2 učitele. Nákupem 60 vstupenek naše členky přispěly na téměř 5 škol v krabici.
14. V prosinci jsme se v Praze setkaly s členkami TOP Centra slovenských podnikatelek, s nimiž plánujeme další společné akce.
15. V prosinci se uskutečnila tradiční předvánoční Snídaně s ... se Zdeňkou Molnárovou, předsedkyní dozorčí rady Eltodo, která je každoroční příležitostí k předvánočnímu zastavení, popřání si příjemných svátků a ke klubové bilanci.
16. V pondělí 27. 12. se v Chvalské tvrzi v Praze 9 uskutečnila klubová Vánoční přátelské setkání, spojené s koncertem Dity Hořínkové, vynikající sólistky Hudebního

divadla v Karlíně. Na klavír ji doprovodí kapelník orchestru Karla Gotta Pavel Větrovec.

17. Na několika – i samostatných klubových setkáních, věnovaných činnosti klubu v dalším období – jsme jednaly o financování našich aktivit, o podpoře ze strany ČMA a o jeho dalším rozvoji. Veškerá klubová činnost byla v roce 2010 podpořena ze strany ČMA částkou 9 378,- Kč. Financování našich akcí bylo zajištěno díky sponzorství partnerů a stále častějším vybíráním vstupného.

Za Klub manažerek ČMA Lenka Tomešová

MANAŽERSKÝ SENIORSKÝ KLUB

Podzimní doba přivolała členy Manažerského seniorského klubu opět ke klubové aktivitě.

V září jsme realizovali „kulatý stůl“, abychom si po 13 letech fungování klubu prodiskutovali další destinaci našich činností s ohledem na směřování ČMA pod novým vedením a také s ohledem na činnost ČKVŘ, neboť členové MSK – jak je známo – jsou členy obou těchto jmenovaných institucí. V úvahách budeme pokračovat na listopadovém setkání.

V říjnu jsme absolvovali návštěvu školního reaktoru VR-1 na katedře jaderných reaktorů fakulty jaderné a fyzikálně inženýrské ČVUT Praha. Seznámili jsme se přímo s běžícím jaderným reaktorem. Dostalo se nám velice kvalifikovaných odpovědí nejen na vlastní provoz, otázky bezpečnosti, příčin v minulosti proběhlých nehod v USA a Sovětském svazu. Velmi zajímavá diskuse se pak rozvinula do otázek energetického rozvoje ČR, Evropy a celého světa, ekonomiky, udržitelného rozvoje, nevhodných počínání různých společenství tzv. ekologů, neznalých základních poznatků vazeb, atd.

V listopadu se zúčastnil našeho klubu Ing. Taks, ředitel družstva NAPAKO Praha.

V prosinci plánujeme vánoční setkání.

Program na příští rok se bude odvíjet od celé řady limitů, tj. zajištění místností a organizačního zajištění činností klubu. Místnost k jednání klubu je již druhým rokem realizovaná recipročně přes Etické fórum ČR a jeho Podnikatelskou sekci, pro které část členů klubu přechodně zajišťuje některé činnosti.

Ing. Tibor Kovalský, předseda MSK



RŮZNÁ SDĚLENÍ

ODCHOD VÝKONNÉ ŘEDITELKY

ČMA ke zvýšení efektivity své činnosti zredukovala počet zaměstnanců. Ke 30. 9. 2010 odešla z asociace výkonná ředitelka Pavlína Drsová. Její činnost převezme kancelář ČMA, prezident a viceprezidenti.

REZIGNACE PREZIDENTA ČESKÉ MANAŽERSKÉ ASOCIACE

Prezident České manažerské asociace, Ing. Zbyněk Eiselt, oznámil v pátek 26. listopadu 2010 svou rezignaci. „*Odstupuji z osobních důvodů z funkcí prezidenta ČMA, člena výboru ČMA, předsedy správní rady MSF i člena Řídícího výboru soutěže MR 2010*“ sdělil Zbyněk Eiselt členům výboru asociace.

ČMA povede prozatím zastupující viceprezident Ing. Jiří Majer. Činnost ČMA normálně pokračuje díky aktivitě viceprezidentů, kteří zároveň pracují na přípravě opatření, která reagují na vzniklou situaci.



ODBORNÉ AKCE

KONFERENCE PODPORA ROZVOJE PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Třetí celostátní konference České manažerské asociace a Svazu průmyslu a dopravy ČR se konala dne 5. října 2010 v TOP Hotelu Praha pod názvem **Podpora rozvoje podnikání v České republice** – paralelně s Ekonomickým fórem Zlaté koruny. Navzdory tomu se na této konferenci sešlo více než 60 aktivních účastníků. Konferenci s přehledem řídil viceprezident ČMA J. Majer a dokázal úspěšně zvládnout místy bouřlivé diskuse, především po ukončení prvního programového bloku.

Program konference byl rozdělen do dvou programových bloků. První pod názvem „*Řídit současnost z budoucnosti*“ vycházel z hypotézy, že dnešní globální svět se prudce rozvíjí, proto musíme jeho změny sledovat a vyhodnocovat, abychom vždy dokázali správně strategicky reagovat na hlavní trendy tohoto vývoje.

Druhý programový blok, nazvaný „*Vytvořit společenské prostředí, příznivé pro rozvoj podnikání*“, vycházel z hypotézy, že tvorba podmínek pro rozvoj podnikání není úkolem pouze vlády, ale je to úkolem celospolečenským.

Dvě úvodní přednášky v prvním bloku se zaměřily na analýzu současných problémů globální světové ekonomiky a na hledání schůdných východisek z nejpálčivějších z nich.

Nejprve ředitel firmy Management Focus Z. Souček představil hlubší zamyšlení nad otázkou jak připravit české podniky na rok 2025. Jeho odpověď je jednoznačná: připravit včas účinnou strategickou odpověď na možné scénáře budoucího vývoje globálního světa.

Po něm předseda Rady expertů ČMA Z. Pitra představil obecné podmínky rozvoje podnikatelských ekosystémů jako naplňování zásady: myslet globálně, působit regionálně.

V následující přednášce představil prezident Sdružení pro informační technologie a telekomunikace S. Novák jak významnou roli musí v rozvoji podnikatelských ekosystémů sehrát moderní technologie ICT; bez její úspěšné aplikace jsou úvahy o konkurenceschopnosti moderních podnikatelských systémů pouhou chimérou.

Po něm vystoupil s velmi zajímavým příspěvkem předseda OS KOVO Českomoravské konfederace odborových svazů *J. Středula*. Poukázal na to, že společným zájmem odborů i zaměstnavatelů je zajistit dlouhodobou prosperitu ekonomiky ČR, ale připustil, že názory o způsobech naplnění tohoto zájmu se liší. Proto vyzval všechny ke konstruktivní diskusi o hledání toho, co nás spojuje a jak to společensky prosadit.

Posledním vystupujícím v tomto bloku byl náměstek ministra průmyslu a obchodu ČR *B. Danda*, který představil priority ministerstva při podpoře rozvoje podnikání. Jeho vystoupení nebylo jen nudným výčtem programových záměrů, ale jasně zdůraznil podmínky jejich realizace, včetně převzetí osobní odpovědnosti vedoucích představitelů ministerstva za jejich vytvoření.

Především oba poslední příspěvky vyvolaly řadu dotazů a někdy i kontroverzních diskusních příspěvků z řad účastníků konference. *J. Středula* i *B. Danda* v diskusi své názory, která neformálně pokračovala i v průběhu přestávky, dokázali obhájit nebo přijali vznášené argumenty jako podněty pro další působení institucí, které zastupovali.

Po přestávce zahájil druhý programový blok rektor Vysoké školy ekonomie a managementu *J. Žák* prezentací výsledků průzkumu o efektivitě podpory malého a středního podnikání v ČR ve srovnání se situací ve SR a v kontextu celé EU.

V dalším vystoupení představil ředitel vnějších vztahů Škoda Auto, a.s. *R. Špicar* pět – podle jeho názoru nejdůležitějších – priorit Agendy 2010, strategického podkladu SP ČR, a zdůraznil co se stane i nestane, budou-li tyto priority naplněny či naopak ignorovány.

V navazujícím vystoupení ukotvil šéfredaktor týdeníku Marketing & Média *D. Köppl* někdy přehnané představy o významu mediální propagace úspěšných podnikatelů a manažerů k realitě světa sdělovacích prostředků. Pokud tento úspěch nebude mít charakter jedinečného příběhu, nezaujme novináře ani čtenáře.

Program druhého bloku a celé konference uzavřel chairman Europe Microsoft Corporation *J. Mühlfeit*, který díky svému mezinárodnímu nadhledu velmi přesvědčivě zdůraznil, že ČR se nachází na rozcestí, ze kterého jedna cesta vede k obnovení jejího historického postavení mezi vyspělými ekonomikami a další vedou jenom k prohloubení ztrát za vyspělými světovými ekonomikami. Možnost správné volby je aktuální a nesmíme ji promeškat.

Po následující diskusi k jednotlivým vystoupením druhého bloku přijali účastníci tyto **závěry z konference:**

1. Musíme zaměřit svou pozornost do budoucnosti
 - V současném světě dochází k přesunu ekonomických, politických a civilizačních sil; musíme tento vývoj sledovat a uvědomit si, že se nás také dotkne.
 - Manažeři českých organizací musí myslet globálně (uvažovat strategicky) a působit lokálně (uvažovat podnikatelsky).
 - Svě dnešní podnikatelské aktivity musíme řídit z budoucnosti, musíme mít rámcovou představu jak chceme, aby naše podnikání vypadalo za 15 let.
2. Hledějme, co nás spojuje; preferujme celospolečenské zájmy
 - Musíme vytvářet podmínky pro účelnou spolupráci veřejného a soukromého sektoru při vzniku fungující infrastruktury.

- Musíme vytvořit prostředí, kde se nepoctivé jednání skupin a jednotlivců nevyplácí.
 - Musíme budovat společenskou kulturu, kde úspěch jednoho subjektu je zdrojem úsilí o napodobení ostatními, nikoliv předmětem nepřejícné závisti.
3. Mějme úctu k tradicím, ale hledejme vlastní cesty
- Musíme urychleně opustit zónu komfortu vlastních zkušeností a sebeuspokojení z dosavadních úspěchů.
 - Musíme založit svůj další rozvoj na vysoké úrovni vzdělanosti a schopnostmi prakticky využívat znalosti a nové poznatky.
 - Musíme si uvědomit že budoucí prosperita společnosti nespočívá v udržení stávajících pracovních míst, ale v úspěšném řešení budoucích problémů s dostatečným předstihem před ostatními.

Před ukončením konference její řídící J.Majer připomněl, že při realizaci přijatých závěrů je důležité nezapomenout na platnost zásady: **Chceme-li změnit svět kolem nás, musíme dokázat nejdřív změnit sebe samé!**

Všechny dokumenty z konference včetně prezentací k jednotlivým vystoupením jsou zájemcům k dispozici na webových stránkách www.msf.cz.

SEMINÁŘ: MANAŽEŘI A ETIKA

MSF ve spolupráci se Společností pro etiku v ekonomice a Českou společností pro jakost, o.s. dne 26. 10. 2010 v budově Českého svazu vědeckotechnických společností na Praze 1 uspořádal seminář MANAŽEŘI A ETIKA s podtitulem ZKUŠENOSTI Z DO-DRŽOVÁNÍ ETIKY V PODNIKÁNÍ V DOBĚ KRIZE.

Cílem semináře byla neformální diskuse předních odborníků a špičkových manažerů k vysoce aktuální problematice uplatňování a dodržování etiky v ekonomice a podnikání v době krize, výměna praktických zkušeností s rozhodováním při etických dilematech, jak je praxe denně přináší.

V jeho průběhu vystoupila řada odborníků na danou problematiku, mezi jinými doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA, poslankyně Parlamentu ČR, doc. Ing. Lidmila Němcová, CSc., předsedkyně Společnosti pro etiku v ekonomice, prof. Ing. Lubomír Mlčoch, CSc., z Institutu ekonomických studií Karlovy university, Praha, prof. Ing. Růžena Petříková, CSc., místopředsedkyně Rady kvality ČR, ředitelka DTO CZ, s.r.o., doc. Ing. Ivan Šroněk, CSc. Společnost pro etiku v ekonomice, Ing. Pavel Ryšánek, vedoucí Národního informačního střediska podpory kvality, ČSJ, o.s., Mgr. Daniel Hůle, spolupracovník organizace Člověk v tísni, o.p.s. a další odborníci.

V rámci prvního bloku, který hodnotil současný stav podnikatelské etiky u nás i ve světě vystupující i diskutující se zamýšleli na problematikou, zda má podnik duši, co znamená manažerská etika v projektu společenské odpovědnosti firem a jaké jsou nové přístupy při uplatňování etiky v přípravě manažerů.

Druhý blok se věnoval metodám a nástrojům, jejichž důsledné uplatňování vede ke zlepšení etického klimatu v podniku. Zejména zástupci partnerů semináře: RNDr. Pavel

Holubář, jednatel SHM, s.r.o. Šumperk a JUDr. Martin Vlášek, ředitel právního útvaru Shell Czech Republic a.s. na konkrétních příkladech ukázali své firemní best practices. Čtyři desítky účastníků si rovněž velice pozorně vyslechli další vystoupení k problematice důvěry v obchodním jednání, k problematice tzv. „žraločího indexu“ od zástupce společnosti Člověk v tísni, který poukázal na neetické chování některých finančních a bankovních subjektů.

Seminář měl výbornou otevřenou atmosféru, která napomohla k věcné diskusi o této, v dnešní době navýsost aktuální problematice. Organizátoři semináře předpokládají pokračovat i v roce 2011.

Bližší informace a vystoupení ze semináře získáte na MSF.

INTERNÍ SEMINÁŘE ČMA

ČMA na podzim organizovala dva tzv. „interní odborné semináře“.

První bylo 20. října setkání s prof. **Jaroslavem Jiráskem** na téma „**Východiska z krize a očekávaný převrat řízení**“. Za účasti cca 25 členů se hledaly odpovědi na otázky typu Je nynější krize časovou shodou několika krizí anebo je to velká krize s mnohostrannými projevy? Proč se vyzvedá zejména finanční projev krize? Může nastat růst HDP a přesto budou pokračovat projevy krize? Obsáhlejší informací z obsahu setkání naleznete v rubrice *Manažeři dnes*. Text je také na našem webu, kde se můžete zapojit do členské diskuse na <http://www.cma.cz/desktopdefault.aspx?tabId=127>.

Hostem druhého setkání 3. listopadu byl ing. **Jiří Stýblo**. Akce se konala pod názvem „**Manažerské trumfy v řízení firem**“. Úspěch kterékoliv firmy závisí především na lidech, jejich znalostech, invenci a kreativitě. Jak aplikovat řízení znalostí, jak se včas připravit na práci se schopnými lidmi a zamezit jejich odchodům, ... jak jít budoucnosti vstříc? Více naleznete v článku JUDr. Pavla Cihláře opět v rubrice *Manažeři dnes*.

ČESKÉ DNY PRO EVROPSKÝ VÝZKUM A WORKSHOP INOVACE V EVROPSKÉM VÝZKUMNÉM PROSTORU – AKTUÁLNÍ PODNĚTY I PRO MANAŽERY

V Praze se v říjnu konaly již osmé DNY PRO EVROPSKÝ VÝZKUM, které pořádalo Technologické centrum AV ČR ve spolupráci s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Součástí programu konference byl i workshop pořádaný v Technologickém inovačním centru ČKD na velmi aktuální téma **Inovace v Evropském výzkumném prostoru (ERA)**. Inovace jsou významnou výzvou pro evropské i české podniky a firmy i jejich manažery. Mohou být efektivní a perspektivní cestou z krize, i když obtížnou a důležitou složkou posílení národní i mezinárodní konkurenceschopnosti firem.

Proto i program workshopu se zaměřil na nové významné skutečnosti – NOVOU EVROPSKOU STRATEGII pod názvem UNIE INOVACÍ (Innovation Union), Rámcový program pro konkurenceschopnost a inovace (CIP) a nově vytvářený **EVROPSKÝ**

INOVAČNÍ A TECHNOLOGICKÝ INSTITUT (EIT), který má za cíl být hybnou silou a podporou rozvoje evropských inovačních kapacit.

Na semináři vystoupila řada osobností z akademického a průmyslového sektoru, mezi jinými zástupce Evropské komise pan Timo Sakari Haapelehto, GR pro podnikání, pan Karel Klusáček, předseda nové Technologické agentury ČR, experti s Technologického centra AV ČR, zástupci ministerstev vč. průmyslu a obchodu a další.

První sekce se věnovala aktuálnímu dění na poli evropské politiky VaVal (Věda, výzkum, inovace) a představila **nejnovější iniciativu Evropské komise – Unii inovací**. Jako její hlavní nástroje byly zdůrazněny mezinárodní spolupráce, maximalizace sociálních a regionálních přínosů, přenos dobrých nápadů na trh a posilování evropské znalostní základny. Novým prvkem evropské politiky VaVal se v rámci Unie inovací rovněž stanou **evropská inovační partnerství**. Představen byl také záměr EK vytvořit **nový indikátor pro monitorování pokroku v oblasti inovací**. Tímto indikátorem by měl být **počet rychle rostoucích inovujících podniků**.

Evropský inovační a technologický institut byl prezentován jako ambiciózní nástroj pro podporu evropských inovací, který má prostřednictvím vytváření tzv. **znalostních a inovačních komunit**, které vznikají propojením univerzit, vědeckých institucí, soukromých podniků a dalších účastníků, výrazně pozvednout inovační potenciál a globální konkurenceschopnost Evropské unie. Jelikož je však Evropský inovační a technologický institut teprve v počátečních fázích své realizace a vytváření znalostních a inovačních komunit, teprve až horizont několika let ukáže nakolik se tohoto ambiciózního cíle daří dosáhnout.

Naproti tomu **Rámcový program pro konkurenceschopnost a inovace** je již v polovině své realizace. České týmy se zapojují do všech jeho podprogramů – Podnikání a inovace, Podpora informačních a komunikačních technologií a Inteligentní energie – Evropa. Ukazuje se ale, že zatímco neaktivnější účast českých subjektů je v podprogramu Inteligentní energie, podprogram Podnikání a inovace zatím nenabízí výhodné finanční instrumenty pro české MSP. Jako pozitivní ale můžeme vzít fakt, že ve srovnání s okolními zeměmi, jsou české podniky zastoupeny ve větším počtu.

Druhá sekce semináře nabídla **různé pohledy na propojení akademické a průmyslové sféry**. Jako možné bariéry této spolupráce byly identifikovány a diskusí potvrzeny nedostatečná motivace obou stran k vzájemné spolupráci, určitá uzavřenost výzkumných organizací vůči novým poznatkům z praxe či nedostatečná znalost a podceňování kapacit výzkumných organizací ze strany podnikové sféry. Jako možné nástroje řešení byly navrženy daňové úlevy pro VaV nakupované podniky u veřejných výzkumných organizací, inovační poukázky a podpora vzniku a činnosti center dlouhodobé spolupráce.

Jako čtvrtý největší poskytovatel účelových prostředků na VaV v ČR byla představena **Technologická agentura ČR**. Její prostředky jsou určeny na podporu aplikovaného výzkumu a inovací a to prostřednictvím programů, z nichž první již probíhá a další se připravují. Jedním z nich je i **program na podporu činnosti center dlouhodobé spolupráce mezi výzkumnou a aplikační aférou ve VaVal**.

Partnerství veřejného a soukromého sektoru ve VaVal bylo představeno v oblasti energetiky na aktivním zapojení společnosti ČEZ do Technologické platformy Udržitelná energetika.

Spolupráce veřejného a průmyslového sektoru je logickou a potřebnou formou realizace aplikovaného výzkumu a vývoje, a v současnosti existují významné možnosti pro posilování této spolupráce, přičemž ani ČR by neměla stát mimo tyto trendy. Představení připravovaných metodik **projektu EFTRANS pro usnadnění efektivní transferu znalostí z univerzit a veřejných výzkumných institucí** pak uzavřelo druhý blok workshopu.

Závěrečná diskuse se soustředila **na možnosti pro zvýšení spolupráce akademického a průmyslového sektoru ve VaVal** a dále definování národních výzkumných priorit v kontextu ERA. Z diskuse nikterak překvapivě vyplynulo, že komunikace mezi akademickou a soukromou sférou se ukazuje jako problémová, což na jedné straně můžeme chápat jako pozitivum (existuje více úhlů pohledů na věc) na straně druhé nedochází k nutnému propojení obou. Pro usnadnění přenosu výsledků do praxe vznikají zprostředkující, podpůrné a poradenské instituce, přesto se ukazuje, že zprostředkovat kontakt mezi firmou a VŠ je velmi obtížné – úspěšný mediátor by měl znát prostředí a komunikaci jak akademické tak soukromé sféry.

Z diskuse dále vyplynulo, že do budoucna by mě být **při podpoře vzájemné spolupráce kladen větší důraz na příklady dobré praxe a pozitivní příklady, a na tato témata by měly být pořádány konference a semináře.**

Pokud jde o **definování priorit VaVal**, vzájemná shoda byla v názorech, že řada možností již byla vyzkoušena, ať už jde o foresight, odborné pracovní skupiny vytvořené při Radě pro výzkum, vývoj a inovace apod. a žádná z nich se neukázala jako nejvhodnější. Přesto se všichni diskutující shodli na tom, že v následující období se podaří vytvořit vhodné podmínky pro řešení této otázky a pro přípravu priorit, které budou skutečně odpovídat potřebám rozvoje konkurenceschopnosti ČR.

Na závěr lze konstatovat, že workshop Inovace v ERA nejen, že nabídl přehled aktuálních trendů v této oblasti, ale současně oživil diskusi o různých aspektech spolupráce soukromého a veřejného sektoru. Tato diskuse bude určitě i nadále pokračovat a dle doporučení jednoho z účastníků by se měla posunout od teoretických úvah **k představování nejlepších praxí v této oblasti.**

Jen na okraj: Mezi členy ČMA je řada úspěšných kandidátů, kteří by mohli být inspirujícími i poučnými příklady z inovační praxe.

*Zdroj informací: Technologické centrum AV ČR,
za ČMA ing. Marie Kovářová, člen*



MANAŽEŘI DNES

JUBILEJNÍ ÚVAHA

V letošním roce jsme si připomněli dvacet let od založení ČMA jako dobrovolné profesní organizace vedoucích hospodářských pracovníků.

Mám k ČMA velmi osobní vztah – byl jsem u jejího zrodu a sledoval jsem celých dvacet let její úsilí o zvýšení profesionality a kultivovanosti manažerů.

Založení ČMA počátkem devadesátých let nebyl jen náhodný nápad skupiny vedoucích hospodářských pracovníků, ale její působení bylo vyvoláno tehdejší společensko-hospodářskou situací, postavením, potřebami a zájmy hospodářských vedoucích.

Přechodem na tržní hospodářství se ze socialistického, politicky řízeného vedoucího musel stát relativně samostatný, rizikově rozhodující manažer s osobní odpovědností. Ne všichni pracovníci na vedoucích místech na tuto novou situaci byli připraveni a zvládali ji. Chyběly znalosti, odborné a aktuální informace, zkušenosti.

ČMA od svého založení se trvale orientovala na aktuální pomoc v daných podmínkách, na poskytování osvětových, odborně informačních, vzdělávacích a konsultačních služeb. Počet přednášek, kurzů, instruktáží, besed i velkých konferencí je nesčíslný.

Vedle své osvětové a vzdělávací aktivity ČMA současně trvale usilovala o zvýšení prestiže manažerské práce, společenského postavení manažerů, jejich kultivovanost. Stala se nezastupitelným zdrojem osobních setkání, výměny zkušeností, odborných informací, konsultací i společných stanovisek.

Podařilo se jí napravit obecné povědomí o managementu a ukázat, že řízení není jen plnění shora určeného plánu nebo honbou za maximalizací zisku, ale že je to tvůrčí činnost, vize, která má nejen ekonomický, ale i sociální, etický a společenský rozměr. A manažer že není vždy jen a pouze dobře placený člověk v saku barvy „zaschlé krve“, ale stává se jím vzdělaný, odborně zdatný profesionál, který nese svůj podíl společenské odpovědnosti.

Nyní – před začátkem nového roku stojí ČMA před rozhodováním o strategii své činnosti nejen příštího roku, ale dalších let. Její úspěchy postavily před ní vysokou latku.

Čestný prezident ČMA ing. Macka ve své úvaze o budoucnosti ČMA je toho názoru, že příští činnost asociace bude navazovat na dosavadní úspěšné výsledky a dále naplňovat ty základní ideje, na kterých byla založena a které jsou trvale platné. Jsem přesvědčen, že obdobný názor bude zastávat i nový výbor ČMA. Na druhé straně je jisté, že bude potřeba v nadcházejících obdobích v činnosti asociace leccos změnit, zmodernizovat, aby dovedla i v budoucnosti zaujmout stávající manažery a oslovit nové.

Nepochybně se bude uvažovat o postavení ČMA v systému hospodářských a společenských organizací a jejím vzájemném vztahu, o širších kontaktech se zahraničními partnerskými organizacemi, o vnitřní organizaci ČMA, i jejím větším systémovém propojení s MSF. Směrem k členské základně se zřejmě bude posuzovat zacílení a struktura programu, zvažovat snižení převahy osvětových a vzdělávacích činností ve prospěch intenzivnějšího zapojení jednotlivých členů – zejména prostřednictvím odborných nebo regionálních klubů. Nepochybně může být přitažlivější i společenská forma různých vzájemných setkávání, výměny zkušeností, diskusí s odborníky, formování společných názorů a stanovisek. Nezbytné je zhodnocení a systémové posouzení koncepce a organizačního zabezpečení soutěže „Manažer roku“ a Klubu „Manažerů roku“

Dnes je ČMA v poločase: za sebou dvacet let záslužné práce, před sebou jasné, konkrétní cíle.

Nezbývá než všem těm, kteří se podíleli a podílejí na její činnosti, vyslovit své uznání a poděkování. Do nového roku, i do let dalších pak přání plného úspěchu, hodně elánu a hojnou, spokojenou členskou základnu.

Ing. František Jezdinský, CSc.

O KRIZI A POKRIZOVÉM ŘÍZENÍ

Ze semináře uspořádaného ČMA 20. října 2010, přednášející Jaroslav A. Jirásek

Zájem, který přitahuje soudobá krize, vedl k jistému sblížení názorů, J. Jirásek uvedl, že pociťuje větší blízkost s názory kupříkladu J. Mühlfeita, Z. Součka, M. Zeleného, R. Petříkové, nebo převážně praktiků, jako J. Míla, P. Kafky, Z. Frolíka, J. Ciencialy, a tak dále, kteří rovněž využívají intelektuálních služeb. Nicméně stále zůstává jistá teoretická mezera.



Jaká je tato krize? Je to porucha? Pak je třeba usilovat o obnovený status quo, obnovit řízení před krizí. Anebo je to historický předěl? Pak jde o hluboký zásah do společenského procesu. Je to jedna velká krize s mnoha projevy, nebo několik krizí, jež se právě sešly (bankovní, ekonomická, sociální, ekologická, energetická, vodohospodářská, potravinová, vzdělanostní a poznatková)? Je to krize světová, či má různé národní kořeny? Naprostá většina manažerů zná jen ústupovou cestu: snížení výroby, propouštění, rozpočtové škrty.

Je krize náhoda jako záplavy nebo sucha, anebo má předvídatelné rysy?

Známe dvě předvídaní, jedno naše (např. J. Jirásek: Agenda příštích let, 2004, s. 157). Nebo americké, newyorský profesor Roubini, Peršan z Teheránu, židovského vyznání (na zasedání Kongresu USA, 2006). Poté, co se matně vypovídali ekonomové, oznámil, že je třeba očekávat otřes, jaký tu nebyl osmdesát let. Moderátor přerušil jednání, takovou zprávu je třeba zapít, posluchači přijali komentář s úsměvem. Ale za dva roky krize nastala. Poněkud to usměrnilo postoj k ní. Američané to pak přenesli na Světové ekonomické fórum v Davosu. U nás, přes několikeré opakování, zcela bez ohlasu.

Přednášející se vrátil k podnikům, které vyvolala válka. Při generálních štábech Spojenců působily vědecké sbory. Z jejich tvořivosti zbyly základy řady „velkých věd“: kybernetika, teorie systémů, teorie informací, spojů a dopravy, strategie, riziko, analýza operací (operations research). V praxi podnikatelského řízení (management) byly většinou zkomoleny. Za zvláště politovánímhodnou škodu označil zplanění teorie systémů do pouhé „systematiky“ (jak ji třeba známe z botaniky podle Linného z konce 18. století).

V druhé polovině minulého století vzniklo několik velkých přeměn řízení, jež zaujaly manažerskou mysl. Hned po válce se uplatnily strategické scénáře. Hned potom novoty v ovládnání trhu (marketing), kalkulacích, účetnictví a statistice. Všeobecně se rozvinula korporace (ve třicátých letech začal A. A. Berle).

V Japonsku vyzvedl kvalitu E. W. Deming, má sochu v Tokiu, a odtud se šířila do celého světa. Od kvality postoupili k „průmyslové štihlosti“ (Toyota) a opět se stali vzorem pro svět. V sedmdesátých letech se hlásala „podniková excelence“ (T. Peters). Po několika letech byla na pořadu „učící se organizace“ (P. Senge) a přibližně po roce 2000 „znalostní organizace“. Desetiletí až do devadesátých let uchvátil J. Welch (světové prvenství). Nejnovější je francouzská „strategie modrého oceánu“ (jak se vyhnout vyčerpávající konkurenci). Počet nových tvůrců v podnikání a řízení se ohromně zvětšil a sledovat vývoj tvůrčí mysli je neporovnatelně obtížnější.

Krise působí i na sociální řád a postavení celých států. Země BRIC (Brazílie, Rusko, Indie, Čína), polovina lidstva, se vyvíjejí „neamerickým způsobem“. Zejména tři země mohou určit, jaký směr nabere světový vývoj: Spojené státy, Čína a Rusko.

V uplynulých desetiletích se projeví změny v teorii myšlení. Řízení je pod silným vlivem entropie. Proti tomu se obrnilo tuhými směrnici, předpisy a normami i kontrolou. Ilya Prigogine dokázal, že svět je plný i „neentropie“, stálého sblížování a vznikání (Nobelova cena). Někteří znalci řízení se toho hned ujali, vydali nová díla o volnosti, sblížování a vznikání (R. Waterman). Podstatný význam mělo také znovuoživení poznání o významu emocí. Nejen racionalita (IQ), ale i emocionalita (EQ) rozhodují o poznání a implementaci změn. Uplatňují se i nové poznatky z biologie a medicíny, jež se vyznačují vývojovým pojetím od zrodu do zániku. Změnila se i fyzikální měřítka, na jedné straně k miniaturní nanofyzice, na opačné k vesmírným dálavám.

Praktické řízení hledalo svůj postoj k probíhajícím novotám. Napomohlo to ke kultivaci běžného řízení. Radilo se však zejména řídit jako dosud, ale důrazněji, náročněji, tvrději. Pokrok řízení byl užitečný, avšak zároveň odsouval přestavbu řízení.

Již delší dobu se hromadí znamení, že ovládnání podniků je nedokonalé a potřebuje generální opravu. Vývoj je pomalý, vede k nečekaným nejistotám a zvrátům, rozkládá sociální poměry, není s to využít pozoruhodného pokroku vědy a odbornosti, ani globální kooperace. Kladou se otázky, v čem nastaly úchytky, čím se vývoj zužuje až uzavírá, co a jak je třeba napravit. Řešení, pokud má být efektivní, by měl obrátit vývoj základních faktorů produktivního procesu: kapitálu, práce, znalosti.

Kapitál a finance se navzájem převrátily. Dříve se kapitál investoval za produktivním účelem a uváděl do pohybu finance. Nyní se peníze stále častěji dělají rovnou z peněz, bez produktivního rámce. Část teoretiků hovoří o „financionalizaci“ (capital financialization). K řešení se hned přihlásil americký prezident Barack Obama: je třeba reorganizovat celý sektor bank a podrobit finance regulaci.

Práce, jež bývala nejvšeobecnější účastí lidu na sociálně ekonomickém pokroku, se rozdrobila, stala se dočasnou, situační, nevstřebává rychlý pokrok vzdělanosti a odbornosti, nemusí ani pokrývat celý život (labor precarization). Severské státy Evropy osamoceně aplikují „flexicurity“ (flexibility a security).

Znalost se stala produktivní silou naší doby. Pokrok záleží hlavně na práci mozku. Je stále mohutněji podporován technickými prostředky, internetem, mobilní telefonii, wikipeidií, také automatikou, robotikou, umělou inteligencí a jejich „slitínami“.

Stojíme před přestavbou podnikového ovládání (governance). Zatímco ve třicátých letech působila ještě rodinná forma (family governance), pak převládla korporáční manažerská forma (corporate governance), nyní by měla nastoupit veřejná forma (public governance). Stát a veřejnost vstupují do ovládání velkých produktivních sil, jako energetika, kultivace přírody a životního prostředí, vzdělanosti, zachování míru a mezinárodní spolupráce.

Jaroslav A. Jirásek

MANAŽERSKÉ TRUMFY V ŘÍZENÍ FIREM

Ze semináře uspořádaného ČMA 3. listopadu 2010, přednášející Jiří Stýblo



Úvodem

Vzal jsem na sebe úkol napsat příspěvek do bulletinu ČMA k setkání s Ing. Jiřím STÝBLEM, CSc., z katedry managementu Vysoké školy finanční a správní, čestným členem a donedávna ještě dlouholetým výkonným ředitelem ČMA. To proběhlo dne 3. 11. 2010 v sídle asociace.

Jeho obsahem byly Manažerské trumfy v řízení firem – se zaměřením na Trendy v řízení přípravy a práce s talentovanými zaměstnanci. (Uvedený obsah setkání mi je, ostatně, blízký: Vzhledem k mé profesi – od r. 1991 poradce i práce + zkušenosti v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Proto jsem se v příspěvku neubráníl mj. některým vlastním názorům či připomínkám.)

Na začátku je nutné říci, že mne překvapil poměrně malý počet účastníků z řad podnikatelů a manažerů – členů ČMA i dalších z praxe (na rozdíl od nás – stálých „hostů“ aktivit ČMA). Možná, že to bylo dáno i názvem tématu setkání (viz i závěr).

K obsahu a průběhu i výsledkům setkání

Lektor se na něm zabýval několika, podle mne dost závažnými, otázkami:

- Existuje potenciál budoucnosti?
- Hodnoty nové generace a trendy rozvoje firem.
- Úzká specializace nebo univerzalizace profesí?
- Autenticita řízení – o lídrech, talentech a všech ostatních ve firmě.
- Spirituální inteligence – nový fenomén doby: kdo víme o čem se jedná + jaký vliv má na práci manažera ?
- Získávání a mobilita talentů + jak to souvisí s inovacemi?
- Je talent – management něco převratného?

Jejich závažnost i odpovědi na ně / vysvětlení jich na setkání souvisejí s tím, co se děje ve světě i ve firmách – a to nejen v důsledku krize. Stručně: **Téměř nic není a nebude jako dříve** – výrok: „Změňme obraz současnosti k budoucnosti“ (M. Hamer; v AJ: „Rethinking the future“) vyjadřuje současné podnikatelské klima – plné napětí / nejistot i snah o získání konkurenceschopných pozic na trhu aj.

Je to fakt, který nezměníme. Máme proto dvě možnosti: souhlasit s tím a být vůči tomu vstřícní – včas i adekvátně, případně s předstihem, reagovat; nebo o této tezi pochybovat a věřit v naše minule úspěšné – a i nyní opakované? – kroky. Je, pochoptelně, na každém, jakou cestu si zvolí.

Ti, dosud – i v krizovém období – úspěšní a mířící do optimistické budoucnosti, znají odpovědi / recept. Vědí, že budoucnost není jen extrapolací minulosti. **Cílem je řízení podnikání / byznysu v reálném – i budoucím – čase a podmínkách.**

A – **úspěch jakékoliv firmy** (organizace, instituce) **závisí především na lidech** – jejich znalostech, zkušenostech, dovednostech (= kompetencích), ale také na správné a včasné jejich angažovanosti (tzn. také na invenci, kreativitě atd.) – motivaci, spokojenosti / uplatnění atd.

Což ve své podstatě znamená – jak aplikovat systém řízení a rozvoje lidských zdrojů a řízení znalostí (=vzdělávání) především – jak se včas připravit na efektivní práci se schopnými lidmi (= talenty), zamezit jejich odchodům a „rozvíjet“ je – jít vstříc jistě složitě budoucnosti.

Mám zato, že se lektorovi podařilo výše položené otázky / problematiku dobře ozřejmit, a to i na základě zahraničních poznatků (zahraniční teorie a praxe), spolu však s mixem zkušeností z našich podniků a škol. A včetně písemných tezí / osnovy k tomu, poskytnutých účastníkům.

Trochu bych polemizoval s **trendem k úzké specializaci** – to je přece jednoznačně závislé na konkrétních pozicích / požadavcích na profily zaměstnanců / manažerů (= je známo, že čím vyšší úroveň řízení, tím klesají požadavky na specializaci a stoupají požadavky na univerzálnost; ale požadavky specializace na základních úrovních řízení či u specialistů + talentů na takové pozice jsou oprávněné / žádoucí).

A dále – **práce s tzv. talenty** (a řízení této práce / péče o ně) je nezbytná v každé firmě / organizaci. Avšak pro reálné přínosy – efektivitu výsledků tohoto procesu (= vynaložené prostředky, čas a úsilí i přínosy pak) je rozhodující, **zda je objektivně vhodné někoho zařadit do takové průpravy** / pracovat s ním.

Což znamená předem ověřit objektivizovanými metodami (ty existují – viz diagnostika apod.) jejich **intelektuální kapacity, osobnostní charakteristiky** + u manažerských

talentů také **obecně manažerské předpoklady**. Jinak jsou efektivita práce s nimi nízké, v některých případech úplně zbytečné / žádné.

(Ne každý může být někým, koho firma / organizace potřebuje – pokud k tomu nemá předpoklady, tzn. „nemá na to“.) Jde přitom však také o možné škody morální – u jednotlivců i vůči firemní kultuře a klimatu, motivaci a loajalitě ostatních atd. atd. (= v případech neúspěchů v získávání a v práci s talenty).

Zajímavé / přínosné myšlenky z vystoupení lektora (s odkazem na jím poskytnuté teze):

- **integrované řízení talentů** – s cílem využít efektivně jejich potenciál (= objektivně však předem ověřený – viz k jejich výběru a práci s nimi výše);
- těžiště práce s nimi se přesouvá od e – learningu k we – learningu (we – learning = týmová inteligence a práce / spolupráce, sdílené vize a kultura, cílené působení – s hrdotí na špičkové / společné výkony či přínosy);
- průprava talentovaných zaměstnanců směřuje k tomu, aby se přeměnili na **vlastníky hodnototvorných procesů, byli novátory – s kreativním myšlením** aj. + dovedli toho využívat
- **spirituální inteligence** není spjatá s určitými – předchozími – druhy inteligencí, ale je nositelkou šťastného a spokojeného života (je spjatá se zráním osobností = schopností vidět a utvářet svůj život ve vazbách na vyšší celky / prostředí – viz např. podniková kultura a klima = PKK, převzít odpovědnost za procesy i sebe, podřídit své JÁ celku / prostředí = MY; ale „neztratit“ přitom sama sebe – „nerozplýnout“ se + uvědomovat si „kde jsem a kam směřuji“ = „vyznat se v sobě“ i v jiných / „rozumět si“. To je velmi důležité pro každého, kdo **vede** !).

(S tímto souvisí i tzv. **spontánní myšlení**, uvěřající z našeho nitra (= vzdělání, zkušeností, hodnotové orientace aj.) – viz zejména: komunikace, osobní jednání, sepětí s „proudý“ – i ve směru k trhu / zákazníkům, PKK, sociálnímu vnímání a dialogu aj.);

- **multiplikační efekt investic** (a úsilí) do vzdělávání – není adekvátní jen vynaloženým nákladům, času atd.
- **inovace** = pozitivní „destrukce“ dosavadního (= razantní změny apod.). Inovace nemusejí být jen ve výrobě (= technické, technologické, ale třeba i v řízení a rozvoji lidských zdrojů zvláště, atd.);

i malá / regionální firma je firmou „globální“ – pohybuje se v globálním prostředí / světě (viz: super / hyper konkurence = kdokoliv může působit ve stejném předmětu činnosti na trhu aj.); proto je potřebné „drasticky“ hodnotit uplatňování firmy na trhu i její rozvoj, včasné a efektivní řešení problémů v ní – ve vazbě na okolní prostředí a podmínky (viz již výše k inovacím / změnám atd.).

Manažerskými „trumfy“ („kartami“) tedy jsou (nejde zde o jejich vyčerpávající výčet):

- inovace . talenty . znalosti . předvídavost
- zaměstnanci jako autentičtí (= původní ...) nositelé hodnot + procesů
- ICT (= informační a komunikační technologie)

- zvyšování výkonnosti + efektivity
- invence / kreativita aj.

(Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů provedla průzkum práce s talenty ve firmách + Hospodářská komora ČR obdobně mezi manažery firem.)

Z dost bohaté **diskuze** na závěr setkání **vyplývalo**, že:

- ve výchově talentů chybí morálka a etika (nejen u nich)
- **absolventi škol** (i VŠ) **nemají elementární znalosti pro praxi** – např. o svých právech, ale také – a to hlavně – **povinnostech** (= chovají se po nástupu do zaměstnání stejně, jak byli zvyklí ve „volném režimu“ na školách atd.),
- na ČVUT / Fakultě stavební v Praze např. už zavedli výuku **etiky podnikání a komunikace**; umožňují studentům (= úkolují je k tomu): stáže, brigády, diplomové práce aj. přímo ve firmách (= spojení výuky s praxí již při studiu atd.),
- absolventi VŠ (tím méně SŠ) nevědí nic o správě podniků – jejich orgánech + řízení / fungování apod. (i svém místě v daném systému / organizačním uspořádání atd.),
- školy, ale poté ani firmy (jako zaměstnavatelé) nekomunikují s absolventy – aby tito věděli, CO mají / mohou a CO NE (= jak se chovat / začlenit atd.). Což znamená, že firmy nemají nebo neuplatňují tzv. **adaptační proces**, bohužel.

Závěrem

Mohu konstatovat, že šlo o **úspěšné setkání** – se zaměřením spíše do budoucna (svědčí o tom i obsah diskuze na závěr, zejména od přítomných podnikatelů / manažerů).

Nemohu se však ztotožnit s ojedinělými reakcemi poté – a sice s těmi, které toto setkání hodnotily jako „dost vědecké“ / „školometské“ a tím málo využitelné v praxi podniků. (I když některé prvky v podání lektora mohly takovou atmosféru navodit.)

Připomíná mi to však řadu i mých (nejen) zkušeností se vzdělávacími aktivitami ve firmách: „To, co nám tu vykládáte, je sice hezké a možná i správné, ale my máme jiné starosti / řešíme jiné problémy“ (???). Mám zato, že i toto setkání může přispět k „řešení problémů“ našich firem – tak jako další **aktivity ČMA** s jejími partnery.

Je velká škoda, že se jich účastní, většinou, ti znalí – „přesvědčení“.

A snad úplně na konci bych zmínil, že existují dobré metodiky pro: **kariéry** (= výběr lidí do tohoto procesu, práci s nimi v tomto rámci – kariérové plány, průprava, hodnocení, uplatnění pak atd.).

Je to obdoba (nikoliv totéž) jako „práce s talenty“; stejně tak u **adaptačního procesu** i jiných, souvisejících s obsahem zde uvedeného setkání.

JUDr. Pavel Cihlák,
čestný člen ČMA a člen její Rady expertů,
čestný člen Asociace pro poradenství,
čestný člen Českého komitétu pro vědecké řízení



CHARISMA

co to je?

Potřebuje to český manažer?

Asi ano, protože odpověď na titulu otázku zněla:

„Charisma je to, po čem toužíme a co vidíme u jiných“.

Bylo to jedna z odpovědí 22 manažerů na 3 otázky ankety na akci ČMA.

Lidům výběr odpovědí, které lze koncentrovat do několika okruhů, jakkoli se v určitých oblastech prolínají.

Na 1. otázku: **„CO JE CHARISMA?“** se 6 odpovědí týkalo **energie a vyzařování** (osobnost vyzařující energii, dobrou pohodu, nehmatarelné „coś“, čím člověk působí na své okolí, co vyzařuje osoba, nejen vzhledem, vč. gestikulace a mimiky, aura, vyzařování nitra, pozitivně vyzařuje.

5 x se vyskytla **síla osobnosti a vnitřní síla**, 1 x „je to kouzlo“.

Na 2. otázku **„JAK SE PROJEVUJE CHARISMATICKÝ ČLOVĚK?“** 8 x se objevovala různá podoba **přitažlivosti**. Osobní přitažlivost, přitahuje ostatní k sobě, mimořádný interpersonální profil, je atraktivní pro druhé, dojem z člověka který upoutá, vzbuzuje sympatie, pozitivní pocity a neodpuzeje.

6 odpovědí se vyjadřovalo k **povaze, charakteru a jejich projevům**: zvláštní rys, pozitivně extrovertované chování, důvěryhodnost, morálka, úcta k druhému, umí a přitom je skromný a spolupracující, má vliv ve služnost, skromnost a důslednost a pozitivní činy. 1 komplexnější odpověď: „Začíná u zjevu, pokračuje projevem a končí velkými a zdařilými činy“.

Nejvíce – 16 odpovědí se zde dotýkalo **schopnosti a jejich projevů v chování** a téměř všechna především komunikace: sociálně komunikativní, otevřený, pozitivní, schopný oslovit druhé, naladit se, přijímat a působit, vstřícnost, empatie, naslouchání, přirozené reagování s jasným názorem na věc, schopný ovlivnit majitele, zaměstnance i zákazníky.

Na 3. otázku: **„V čem vidíte specificky charisma manažera, manažerky?“** se nejčastěji odpovědi soustředily kolem charakteristik: **Leader**, vůdce bez příkazů, bez donucení, přirozený vůdce, „vše samo od sebe“. Další skupina odpovědí vystihovala **schopnosti a styly vedení** přesvědčivý, má přirozenou autoritu, volně řízení pomocí lidí. Závěrečné vyjádření uváděla **činnost**, resp. **reakce na ně**: Jedná v zájmu lidí, které vede, oslovuje tým a uplatňuje leadership, dokáže ovlivnit ostatní lépe a rychleji, lidé jej následují, přenesli na ně svojí představu, získává je pro svou vizi. Využívá soft skills v denní praxi, získá z lidí maximum. Schopnost transformovat představu růstu **firmy** do managementu v pozitivním smyslu. Jedna odpověď tvrdí: „není specifická. Je nebo není“.

Objevily se tři negativní charakteristiky: nebezpečná věc, schová se za ni právě tvář, schopnost ovlivňování chování druhých, často ve prospěch svých zájmů.

Bylo překvapivé, že jenom 2 x se u 3. otázky objevil pojem **vize**. Jakoby se tato dimenze vytrácel.

Z ankety je zřejmé, že rozšíření tréninků a koučinků manažerů o leadership a influencing skills, zahrnující i charisma může být velmi přínosné.

PhDr. Mgr. Štefan Medzihorský, psycholog
ředitel Podnikatelského institutu PYRAMIDA, s.r.o.

**S PYRAMIDOU
AŽ NA VRCHOL
VZDĚLÁVÁNÍ.**

POMŮŽEME VÁM!

**OSOBNÍ
A PROFESNÍ
ROZVOJ**

PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

**MANAGEMENT
ZMĚNY** **FIREMNÍ
EKONOMIKA**

MEDIACE **PERSONÁLNÍ
AUDIT** **FINANČNÍ
ŘÍZENÍ**

KOUCINK **ASSESSMENT &
DEVELOPMENT** **CONTROLLING**

LEADERSHIP **PSYCHODIAGNOSTIKA** **PÉČE O ZÁKAZNÍKA**

**MANAŽERSKÉ
KOMPETENCE** **AKREDITOVANÉ
KURZY MŠMT** **JAZYKOVÉ
KURZY** **OBCHOD
A PRODEJ**

VÁŠ ÚSPĚCH je našim posláním

www.pyramidasro.cz, E-mail: institut@pyramidasro.cz
158 00 Praha 5, Karlštejnská 30
Tel: +420 251 611 455, +420 251 612 282,
GSM: +420 739 571 753

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



- ▲ Český institut interních auditorů (dále jen ČIIA) je občanské sdružení interních auditorů založené za účelem prosazování a podpory rozvoje interního auditu v České republice.
- ▲ ČIIA je národním institutem mezinárodního institutu The Institute of Internal Auditors Inc., který vznikl v USA v roce 1941.
- ▲ ČIIA působí od března 1995. Má skoro 1 000 členů.
- ▲ ČIIA úzce spolupracuje s Ministerstvem financí ČR, dalšími vrcholnými orgány státní správy i samosprávy a také s dalšími profesními komorami a sdruženími.

Interní audit je nezávislá, objektivně upřesňující a poradenská činnost zaměřená na přehlednou hodnocení a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosažout jejích cílů tím, že provádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace (Definice interního auditu dle Rámce profesní praxe interního auditu).

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ NABÍZÍ SEMINÁŘE V TĚCHTO OBLASTECH:

- ▲ Interní audit
- ▲ Finanční kontrola
- ▲ Vnitřní řídicí a kontrolní systémy
- ▲ Veřejné zakázky
- ▲ Řízení rizik
- ▲ Účetnictví
- ▲ Komunikační dovednosti



WWW.INTERNAUDIT.CZ

KONTAKT:
Karlínská ulice 3, Praha 2, tel. +420 224 500 332, www.internaudit.cz

BYZNYS

J.K.R. je dodavatelem podnikových informačních systémů BYZNYS ERP, které v Česku využívá více než 1200 organizací v nejrůznějších oblastech podnikání.

„Dokážeme vám,
že jsme nejlepší!“

www.jkr.eu

Vladimír Králíček, generální ředitel J.K.R.,
byl v roce 2009 finalistou soutěže „Manažer roku“.



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@upcmil.cz.



**Výbor
České manažerské asociace
Vám přeje krásné Vánoce
a úspěšný rok 2011**

Toto číslo připravila redakční rada ve složení:
předseda – Ing. Arnošt Štíhel,
členové – Ing. Rastislav Lukovič, Ing. Dagmar Macháčková,
Ing. Jaroslav Nykl, Ing. Hana Petrová a prof. Ing. Zbyněk Pitra, DrSc.



Vaše náměty a připomínky zasílejte na sekretariát ČMA,
Podolská 50, 147 00 Praha 4

