



ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE
CZECH MANAGEMENT ASSOCIATION

INFORMAČNÍ BULLETIN

2 / 11

Z OBSAHU:

Informace z činnosti výboru ČMA

Informace o činnosti ČMA

Kluby manažerů

Různá sdělení

Odborné akce

Recenze

Manažeři dnes

Rozhovor

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 May 3rd 2011 Committee Meeting

The Committee evaluated the just finished contest “Manager of the Year 2010” and decided it is necessary to start a dialogue with politicians. The first impulse to this was a letter of contest organisers addressed to Czech Prime-minister in March 2011.

The Committee decided that CMA and Management Unions Fund (MUF) will merge on Sept 1st 2011. It also discussed the Association's PR options under the restricted budget and focused on topics and target groups of various projects which CMA can execute with the help from ESF. The Committee also approved principles of programme preparation for professional events where winners of the Management of the Year contest should participate.

Information from June 21st 2011 Committee Meeting

The Committee approved a text of merger contract between CMA and MUF and details of transfer of registered trademarks “Manager of the Year” and “CMA”. The Committee approved time-plan for organising a General Meeting of CMA members and approved principles which are going to be presented to the Association's membership base for discussion. The Committee also received information about CMA involvement in the following projects: National System of Job Positions, National System of Professional Qualifications, WebArchive (project of Czech National Library) and projects aimed at support of technical thinking of pre-school and school aged children.

Last but not least the Committee appointed its representatives for scheduled meeting with Milan Stech, Chairman of the Senate of Czech Republic.

Information from Sept. 14th 2011 Committee Meeting

The Committee stated that MUF and CMA merged Sept 1st 2011 as planned. The “Manager of the Year” trademark was transferred on July

18th 2011. The merged organisation is going to move to new offices which are larger than the present office by one room.

The Committee approved documents which will be presented to the General Meeting and approved a new Committee and Revision and Controlling Commission member.

The Committee discussed CMA's up-to-date economic results and economic outlook for the rest of the year.

The Committee discussed starting cooperation with World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Report on CMA Activities

Report on merging of CMA and MUF presents details of the merger. The aim of the merger is to improve CMA awareness among businesses in Czech Republic and to increase effectiveness of events and implemented projects.

CMA's participation on ESF projects – HR development. CMA's working group recommended three calls for submissions of projects which meet the Associations criteria. These are „Transfer of new Knowledge to Commercial Sector for use by Private Businesses“, „Support for Creation of Business Ecosystems“ and „Implementation of a new Business Model“.

What are Czech managers like? – a summary of main outcomes of a project conducted by CMA in collaboration with survey agency Ipsos and Confederation of Industry of the Czech Republic. The main aim of the project was to learn more about managers' lives – their values and goals – and their opinions about the latest topics of our society. Detailed results are available on www.cma.cz.

Report on annual meeting of WBCSD in Munich. CMA representatives were present and they were introduced as representatives of the next 65th new member of the Regional Network and they signed LOI. A signing ceremony of the membership contract will take place at the presence of WBCSD president Bjorn Stigson at

the occasion of announcing results of the Manager of the Year 2011 in April next year in Zofin in Prague.

Manager of the Year 2011 – preparations of the 19th year of the contest. “Manager of the Year” has a long history and is the most sophisticated management contest in Czech Republic. Its prestige stems from a complex and demanding evaluation of all contestants.

Management Clubs

All CMA management clubs have been meeting regularly at various professional and leisure time events. Club of Managers of the Year supported (with reservations) competitive strategy adopted by the Cabinet of the Czech Republic and called for elimination of corruption opportunities. Prague Management Club continues in its tradition of meetings with winners of the “Manager of the Year” contest and also hosted interesting personalities from Israel (as part of a new programme called „New Business Opportunities“). The Brno Management Club informs mostly about starting projects called „High Preschools/Technical Preschools,“ and about plans for establishing an „Educational Centre“. Club of Young Managers meets with inspiring managers. Club of Senior Managers discussed, among others, political and social shifts in the Arab world. Club of Female Managers organised number of social and professional events, i.e. meeting with a politologist prof. Vladimira Dvorakova. Club of Pedagogical Managers informs about its workshop titled „Incorporation of Antidiscrimination Principles to School Curriculums“.

Various Announcements

CMA remembers the late prof. Ing. Dr.h.c. Radim Vlcek, CSc., a former Dean of Faculty of Business Administration at the Prague University of Economics, a long-time member of the Association and Chairman of the CMA Council of Experts.

Professional Events

CMA presented results of its survey at an international conference titled „Internal Audit

through the Eyes of Business Owner“. The survey aimed to find out, if organisations should have internal audit according to International standards of IIA, what role should such audit play in the organisations and how is the role of internal audit viewed by other parts of the organisations.

Informal Events

A meeting of managers was organised at Orlik dam. The participants took a boat ride, walked in the surrounding area and visited ZVVZ a.s. Golf playing managers met in Mlade Buky (in Krkonose mountains) and in Mlada Boleslav. A tennis tournaments is being prepared for managers in Prague in December.

Managers Today

Standpoint of managers to document of National Economic Council of the Cabinet (NERV).

„Adherence to principles of management ethics is a necessary condition for keeping the advantages of a free market economy in the global world of 21st century“ – that was the topic of a speech by chairman of the CMA Council of Experts, prof. Zbynek Pitra on a workshop titled „Managers and Ethics“ organised by the Association.

An original uncut version of interview with CMA president, Ing Pavel Kafka published by weekly magazine Ekonom. The interview focused on CMA and managers in Czech Republic.

Annex: Extraordinary General Meeting of CMA members which took place on Oct 18th 2011

Decisions made by the General Meeting

The new Committee elected Ing. Pavel Kafka, dr.h.c. as the new Association's President for years 2011–2014, Ing. Jiri Majer as the first Vice-President, Ing. Ivo Gajdos, Ing. Vera Hnatova and Ing. Jan Muhlfeit as Vice-Presidents. All members of the Committee are listed on www.cma.cz

Outcomes and accents for the coming period of the Association's activities.

Abstracts from speeches at the General Meetings.



INFORMACE Z ČINNOSTI VÝBORU ČMA

ZASEDÁNÍ VÝBORU 3. 5. 2011

Výbor diskutoval názory a náměty k event. změnám procesu hodnocení kandidátů na titul MR, ke scénáři slavnostního vyhlášení výsledků soutěže a ke Klubu manažerů roku. Závěry tlumočili zástupci ČMA Řídícímu výboru soutěže. Výbor ČMA se shodl na požadavku propojovat v průběhu celého roku Klub manažerů roku tematicky s programem ČMA. Rovněž se shodl na potřebě navázat dialog s politiky. Prvním impulsem k tomu je dopis vyhlášovateli soutěže MR předsedovi vlády z března tr. s požadavkem na razantní a rychlou realizaci nutných a již dlouho diskutovaných reform. (Úplný text dopisu byl zveřejněn v minulém čísle bulletinu.)

Výbor dále

- schválil harmonogram přípravy sloučení ČMA a MSF a stanovil termín sloučení 1. 9. 2011;
- stanovil postup oslovování finalistů soutěže MR s nabídkou členství v asociaci;
- řešil otázku posílení PR asociace při omezených disponibilních zdrojích;
- zabýval se výběrem témat a cílových skupin projektů, které ČMA může realizovat s podporou ESF;
- přijal zásady k programové přípravě odborných konferencí. Na jejich základě požádal MR 2010 ing. Čermákovou o navržení tématu a převzetí patronátu nad odbornou konferencí ČMA v dubnu 2012;
- dohodl formu spolupráce a způsob financování činnosti Klubu manažerek;
- zahájil přípravu mimořádné valné hromady;
- kontroloval průběžný výsledek hospodaření asociace.

ZASEDÁNÍ VÝBORU 21. 6. 2011

Výbor

- schválil text smlouvy o sloučení ČMA a MSF, postup při převodu ochranné známky MR a převodu živnostenských oprávnění na ČMA;
- schválil harmonogram přípravy VH a stanovil odpovědnost jednotlivých členů výboru za přípravu konkrétních bodů programu;
- schválil první návrh aktualizace stanov a jeho předložení k diskusi členské základně;
- vyslechl informace o zapojení ČMA do projektu Národní soustava povolání a Národní soustava kvalifikací, do projektu Národní knihovny ČR WebArchiv, do projektů na podporu technického myšlení u předškolní a školní mládeže;
- určil své zástupce na domluvenou schůzku ČMA s předsedou senátu Milanem Štěchem.

ZASEDÁNÍ VÝBORU 14. 9. 2011

Výbor

- konstatoval, že ke dni 1. 9. 2011 proběhlo sloučení ČMA a MSF. Převod ochranné známky MR na ČMA byl proveden k datu 18.7.2011. Probíhají následné povinné kroky ve vztahu k úřadům i směrem dovnitř organizace – promítnutí do organizačního řádu, sjednocení účetnictví, změna pracovních smluv atd. Sloučená organizace se přestěhuje do 4 sousedících kanceláří ve 4. patře budovy v Podolí, jedna z kanceláří bude sloužit jako zasedací místnost a knihovna.
- projednal a schválil dokumenty, které předloží valné hromadě. Schválil návrh kandidátky do výboru a revizní a kontrolní komise. Rozhodl ve spolupráci s agenturou Ipsos Tambor zrealizovat průzkum „Sonda do života manažera v ČR“ a jeho výsledky prezentovat na VH.
- projednal výsledky hospodaření ČMA k 31. 8. 2011 a předpokládaný celoroční hospodářský výsledek.
- projednal možnost spolupráce se Světovou podnikatelskou radou pro udržitelný rozvoj (WBCSD) a pověřil Ing. Kafku a Ing. Gajdoše zahájením přibližovacích kroků dle doporučení prezidia (viz samostatná zpráva v tomto čísle).

**INFORMACE O ČINNOSTI ČMA****ZPRÁVA O SLOUČENÍ OBČANSKÝCH SDRUŽENÍ ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE A MANAŽERSKÝ SVAZOVÝ FOND**

Záměr sloučení občanského sdružení Česká manažerská asociace a občanského sdružení Manažerský svazový fond prezentoval prezident ČMA Ing. Kafka jako jednu ze základních podmínek efektivního rozvoje ČMA ihned po svém zvolení do funkce prezidenta ČMA v březnu 2011. Výbor ČMA podpořil jednoznačně uvedený záměr a na svém jednání dne 3. května 2011 usnesením rozhodl o vlastní realizaci sloučení občanských sdružení ČMA a MSF. Správní rada MSF rozhodla o sloučení svým usnesením ze dne 15. června 2011. ČMA je subjektem přejímajícím a MSF subjektem přejímaným v souladu s § 12 zákona č. 83/1990 o sdružování občanů.

Smlouva o sloučení občanských sdružení byla podepsána dne 31. srpna 2011 a dnem sloučení je stanoven 1. září 2011.

Veškerý majetek slučovaných občanských sdružení přešel ke dni sloučení na občanské sdružení ČMA.

Ochranná známka soutěže „Manažer roku“ byla převedena na ČMA s účinností od 18. července 2011.

Sloučení obou občanských sdružení bylo promítnuto do novely Stanov ČMA, které byly schváleny mimořádnou valnou hromadou ČMA dne 18. října 2011.

Současně je vypracován Organizační řád, který kodifikuje organizační uspořádání výkonného aparátu ČMA ve členění na dvě sekce a to „Správní kancelář“ a „Projektovou

kancelář“. Jak již z názvů vyplývá, Správní kancelář bude především zajišťovat vlastní chod asociace, evidenci a správu členské základny, informační servis a podporu klubových a dalších pořádaných akcí.

Činnost Projektové kanceláře bude zaměřena především na realizaci soutěže Manažer roku, konferencí ČMA a relaxačních a vzdělávacích manažerských akcí.

Kanceláře MSF se ke dni 1. října 2011 přestěhovaly do společných prostor s ČMA – 4. patro, Podolská 50, Praha 4. ČMA má k dispozici i jednací místnost ve 4. patře v sídle asociace, kde je možno efektivně realizovat setkávání členů asociace.

Výbor ČMA je přesvědčen, že sloučení občanských sdružení ČMA a MSF povede k lepšímu vnímání České manažerské asociace podnikatelskými subjekty v ČR a že rovněž zvýší efektivitu pořádaných akcí a realizovaných projektů.

Ing. Věra Hnáťová, v Praze dne 23. října 2011

ZAPOJENÍ ČMA DO ŘEŠENÍ PROJEKTŮ ESF – ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Výbor ČMA přijal rozhodnutí o zapojení asociace do řešení projektů financovaných z Evropského sociálního fondu (ESF) a pověřil viceprezidenta Ivo Gajdoše přípravou žádostí o přijetí projektu příslušnými útvary Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Pracovní skupina, vytvořená pro tento účel panem Gajdošem, zvolila tři výzvy jako vyhovující představám a možnostem ČMA. Jedná se o výzvy

2. 3 – Zvyšování kvalifikace pracovníků (podání žádosti únor 2012)
2. 4 – Partnerství a sítě (podání žádosti listopad 2011)
5. 7 – Mezinárodní spolupráce (podání žádosti březen 2012)

Klíčovou aktivitou ve všech výzvách je podpora spolupráce mezi institucemi terciárního vzdělávání, výzkumnými organizacemi a podnikatelským, veřejným a neziskovým sektorem.

Na tyto výzvy doporučuje pracovní skupina reagovat třemi logicky propojenými projekty:

Projekt **„Transfer nových poznatků do komerčního využití podnikatelskými subjekty“** je reakcí na výzvu 2.3. Jeho koncept vychází ze skutečností, že rozvoj konkurenceschopnosti České republiky je ve druhé dekádě 21. století podmíněn schopností jejích organizací a institucí využívat nových znalostí (a na nich založených efektivnějších dovedností) k úspěšnému inovačnímu podnikání. Tedy je podmíněn spoluprací výzkumně-vývojových institucí a podnikatelských subjektů při úsilí o dosažení společného cíle: úspěšného zhodnocení nových poznatků v komerčně úspěšných inovačních řešeních. Dojít k vzájemné účelné a efektivní spolupráci (výhodné pro oba typy partnerů) je však možné pouze díky prolomení bariér vzájemného nepochopení.

Proto byl cíl projektu definován následovně: Navrhnout a popularizovat metody usnadňující rozvoj spolupráce vědecko-výzkumných institucí s podnikatelskými subjekty v rámci strategických aliancí, založených na společném cíli, na úspěšné komercializaci podstatných (kvalitativně vyšší úrovně) inovací.

Smyslem řešení navrhovaného projektu je otevřít cesty k účelnému uplatnění výsledků vědy a výzkumu ve prospěch společnosti. Prostřednictvím

- a) otevírání podnikatelského prostředí k využívání výsledků vědy a výzkumu;
- b) tvorby metodických nástrojů umožňujících překonání bariér mezi vědecko-výzkumnými institucemi a podnikatelskými subjekty;
- c) vytváření organizačních struktur nutných k vyladění managementu nepodnikatelských organizací a managementu podnikatelských subjektů;
- d) propagace příkladů úspěšných inovací vytvořených díky spolupráci vědecko-výzkumných institucí, vývojových organizací a podnikatelských subjektů;
- e) ovlivňování obsahu přípravy nových odborníků i rekvalifikace stávajících specialistů.

Reakci na výzvu 2. 4 představuje návrh projektu „**Podpora vzniku podnikatelských inovačních ekosystémů**“. Jeho koncept je založen na skutečnosti, že v současné globální ekonomice jsou inovační aktivity realizovány v naprosté většině případů jako výsledek společného úsilí několika subjektů propojených do strategické aliance, označované jako *podnikatelský inovační ekosystém*. Součástí tohoto ekosystému jsou vědecko-výzkumné instituce, vysoké školy, organizace aplikovaného výzkumu, certifikované zkušebny, podnikatelské subjekty a často také instituce státní správy či regionální samosprávy. Úspěšné fungování ekosystému je podmíněno tím, jak se jeho jednotlivé složky spojí a jak dokážou vzájemně spolupracovat.

Cíl projektu byl specifikován takto: vytvořit znalostní, organizační a metodické předpoklady pro spolupráci nepodnikatelských organizací a podnikatelských subjektů v rámci účelově vytvořené strategické aliance – podnikatelského inovačního ekosystému. Při zdůraznění významu sociálně-psychologických aspektů spolupráce subjektů s výrazně odlišným charakterem interního sociálního klimatu.

Naplnění tohoto cíle spočívá v efektivním fungování každého podnikatelského inovačního ekosystému díky aplikaci vhodných metod managementu vzájemné spolupráce, uplatňovaných na bázi autority vůdčí organizace aliance. Klíčovými metodami pro uplatnění účinného managementu spolupráce mezi složkami ekosystému jsou především metody, na jejichž rozpracování se zaměří pozornost řešitelů projektu. Jedná se především o metody

- tvorby jednotné strategie aliance a vyladění strategií jednotlivých složek tak, aby byly vytvořeny podmínky pro dosažení zvolených cílů aliance jako celku;
- budování společných pracovních týmů, tvořených pracovníky z různých složek aliance;
- tvorby autonomního týmu manažerů, zodpovědných za fungování spolupráce mezi složkami ekosystému;
- vytváření a uplatňování pravidel pro účelnou dělbu výnosů (případně úhrady ztrát) ze společných podnikatelských aktivit;
- zavádění procesů investiční podpory společných podnikatelských aktivit.

Smyslem řešení navrhovaného projektu je vytvoření podmínek pro přípravu manažerů jednotlivých složek ekosystému na působení jimi vedených pracovních kolektivů v rámci strategické aliance a také pro přípravu manažerů, kteří převezmou odpověd-

nost za působení společných pracovních týmů i za koordinaci spolupráce mezi jednotlivými složkami aliance. A spolu s tím také experimentální ověření možností účelného působení zprostředkovatelského centra pro integraci partnerů, potenciálních složek podnikatelského inovačního ekosystému (nejlépe bude pro jeho vznik a provoz využít některé vysoké školy v určitém regionu).

Výzva 5.7 inspirovala návrh projektu „**Zavádění nového modelu podnikání**“. Jeho východiskem je skutečnost, že krize z let 2008–9 jednoznačně upozornila na ztrátu efektivnosti modelu podnikání „maximalizace hodnoty pro akcionáře“ a na nutnost jeho náhrady novým modelem podnikání „optimalizace společenského prospěchu“. Zavádění tohoto modelu podnikání představuje projev vyšší úrovně plnění závazků společenské odpovědnosti organizací. Proto je vhodné pokusit se o řešení projektu s využitím zahraničních zkušeností, tedy při mezinárodní spolupráci se zahraničními partnery ČMA.

Cíl projektu je předběžně formulován takto: vytvořit podmínky pro zavádění nového modelu podnikání tvůrčím uplatněním zahraničních zkušeností, vedených úsilím o renesanci tržní ekonomiky.

Na rozdíl od obou výše představených projektů vyžaduje příprava tohoto projektu konzultace se zahraničními partnery. Proto nebyly dosud specifikovány konkrétní výstupy, ani nebyl vyjasněn smysl jeho řešení.

Všechny tři projekty jsou zaměřeny na shodné *cílové skupiny* (uživatelé výsledků jeho řešení), které představují:

- Představitelé managementu vědecko-výzkumných institucí, vývojových organizací a podnikatelských subjektů (především jejich útvarů výzkumu, vývoje a inovací)
- Pracovníci poradenských organizací a institucí dalšího vzdělávání dospělých
- Pracovníci institucí veřejné správy a regionální samosprávy
- Učitelé a studenti vysokých škol i vyšších odborných škol

ČMA je předkladatelem žádosti, na řešení výše popsanych projektů bude spolupracovat s ČVUT Praha, VUT Brno, DT Ostrava s TU-VŠB Ostrava. Tato sestava řešitelských týmů vychází z nutnosti vhodně oslovit všechny cílové skupiny.

Výbor ČMA věří, že do řešení navrhovaných projektů (pokud budou schváleny) se *zapojí celá členská základna*, která v podstatě představuje první cílovou skupinu. Řešitelské týmy budou pravidelně informovat o vývoji řešení jednotlivých projektů prostřednictvím odborných seminářů, tematických workshopů a také mezinárodních konferencí. Na těchto odborných akcích bude prostor pro kritické připomínky, návrhy a náměty na další postup řešení i na kladení otázek o smyslu a účelu zvolených přístupů a jejich prostřednictvím vygenerovaných výsledků. Právě aktivní účast na těchto odborných akcích vytváří pro členy ČMA možnost ovlivnit nejenom budoucnost asociace, ale i jich samotných či organizací, ve kterých působí.

Řešitelské týmy osloví mnoho kolektivních členů ČMA se žádostí o pilotní ověření průběžných výsledků řešení projektu, o umožnění krátkodobých stáží představitelů dalších (nepodnikatelských a akademických) cílových skupin i o návrh témat pro záverečné práce studentů vysokých škol, které se budou na řešení jednotlivých projektů spolupodílet. Výbor ČMA věří, že odezva na tyto požadavky bude všeobecně vstřícná.

Navrhované projekty jsou pokusem *uplatnit dosud dřímající intelektuální potenciál ČMA* při ovlivňování budoucího vývoje konkurenceschopnosti ČR zaměřením na řešení aktuálních problémů ekonomického a společenského vývoje v ČR. Projekty představují svým způsobem „průzkum bojem“ (ČMA se dosud o tyto formy odborného působení nepokoušela) a jsou proto zatíženy vysokými riziky prvotního neúspěchu plánovaných řešitelských aktivit. Přesto je žádoucí se o nový přístup pokusit. Hodnota projektů získaných výsledků totiž bude spočívat nejenom v samotných výsledcích získaných prostřednictvím jejich výsledků, ale především v tom, že tyto výsledky zmapují terén, který může představovat nástupní plochu pro *výrazné posílení společenského vlivu asociace* na budoucí rozvoj podnikatelského prostředí v ČR.

JACÍ JSOU MANAŽEŘI V ČR?

Česká manažerská asociace ve spolupráci s výzkumnou agenturou Ipsos a Svazem průmyslu a dopravy ČR realizovaly v říjnu 2011 ojedinělý projekt „Sonda do života manažerů v ČR“. Hlavním cílem projektu bylo poznat život manažerů – jejich životní hodnoty, cíle – a jejich názory na aktuální společenská témata.

Celkem se výzkumu Ipsosu realizovaného metodou CASI – Computer Assisted Self Interviewing zúčastnilo 135 manažerů a manažerek, kteří se v posledních letech zapojili do soutěže Manažer roku či aktivit České manažerské asociace. Výzkum proběhl v říjnu 2011 a počítá se s jeho pokračováním.

Z hlavních poznatků vybíráme:

- Pouze polovina manažerů je spokojená s rozdělením svého času mezi práci a soukromý život.
- Manažeři nejčastěji pracují 8 až 10 hodin, jedna třetina dokonce více než 10 hodin denně.
- Dvě třetiny manažerů se domnívají, že česká společnost bez korupce nedokáže fungovat.

S výsledky byla seznámena veřejnost na tiskové konferenci dne 10. listopadu 2011 a vybrané výsledky budou v průběhu listopadu uveřejněny na webu ČMA, **takže se nezapomeňte podívat a porovnat Vaše názory s názory ostatních!**

Ing. Tomáš Macků,

Research & Communication Director Ipsos CR,SR, člen výboru ČMA

ZPRÁVA O VÝROČNÍM ZASEDÁNÍ SVĚTOVÉ PODNIKATELSKÉ RADY PRO UDRŽITELNÝ ROZVOJ (WBCSD) V MNICHOVĚ

Výroční zasedání WBCSD je jediná příležitost v roce, při které se setkávají nejvyšší reprezentanti Světové Rady (CEO) s dalšími cca 350 seniorními představiteli exekutivy členských firem, kterých je více než 200, a zároveň s 60 prezidenty Regionálních sítí (RN) celého světa. **Jedná se tak o největší setkání světového businessu – se společnou snahou udržitelného rozvoje lidstva.**

Jednání rady vedl její nejvyšší představitel – *Jorma Ollila, Chairman, Royal Dutch Shell a Björn Stigson, President – World Business Council for Sustainable Development.*

Zástupci ČMA – viceprezident **Ivo Gajdoš** a **Petr Kalaš** (iniciátor založení lokální pobočky a bývalý ministr životního prostředí) se zúčastnili na základě pozvání pana Marcela Engela (ředitele pro Regionální síť WBCSD – RN) prvního dne Výročního zasedání WBCSD zaměřeného na projekt „**VISION 2050**“, který je v mnoha zemích signálním projektem WBCSD v regionech a propojuje aktivity spojené s připravovaným celosvětovým fórem **Rio +20** a dalším budoucím vývojem v této oblasti.

ČMA byla oficiálně představena jako budoucí 65. nový člen Regionální sítě v roce 2012. Získali jsme mnoho informací a základních materiálů k založení tzv. „**Czech BCSD**“ a v úvodu slavnostní večere jsme podepsali LOI s *dosavadním prezidentem Bjorn Stigsonem*. Bylo také dohodnuto, že *pan Stigson* se zúčastní slavnostního podpisu smlouvy o členství s WBCSD dne **26. 4. 2012 na Žofíně** – v den slavnostního vyhlášení 20. ročníku soutěže MR, což bude symbolické, protože WBCSD slaví také 20 let a zároveň rok 2012 bude významným setkáním představitelů vlád celého světa v Rio de Janeiro – Rio +20.

Byl také představen nový Prezident WBCSD od roku 2012 – *Peter Bakker, bývalý CEO společnosti TNT*, který při slavnostním přípitku v Mnichově sdělil svou představu o činnosti WBCSD: „**Ve světle mnohostranných problémů planety to bude především business, který může zásadně přispět k jejich řešení. Toto je výchozí princip mého prezidentství a jedním z cílů WBCSD**“.

Mnichovskému zasedání vévodila 3 hlavní témata:

- Do roku 2025 bude přibližně 60 % světa žít ve městech. Počet obyvatel se zvýší ze současných 7 na 8 miliard a v roce 2050 na alarmujících 9 miliard. Jak je nakrmíme a zmobilizujeme tak kolosální koncentraci lidí?
- Potřeba alternativních energetických systémů nebyla nikdy silnější. Co je třeba učinit, aby se tato transformace uskutečnila?
- Mnoho vlád bojuje s nedostatkem vody. Jaké jasné a konkrétní zprávy může podnikatelská sféra nabídnout k zajištění ekonomické udržitelnosti?

Byly projednány další navrhované kroky k ustavení Czech BCSD:

Marcel Engel – Managing Director, Regional Network, WBCSD: Jako další krok k vytvoření „Czech BCSD“, bude důležité identifikovat „business leaders“ (jak místní firmy tak pobočky zahraničních globálních firem), aby se ztotožnily s myšlenkami WBCSD a působily jako „šampioni“ ve prospěch založení české pobočky.

P. Kalaš a I. Gajdoš navrhuji dle zkušeností z jiných poboček Světové rady oslovit hlavní lídry trhu v rozdělení na následující 3 skupiny:

- A. Vůdci (Drivers, movers)
- B. Členové (Followers)
- C. Pozorovatelé (Váhaví)

Nejprve je nutné připravit informační a argumentační materiály pro oslovení potenciálních členů a jednání s nimi. V případě souznění s nimi připravit podobný LOI, jaký podepsala ČMA v Mnichově.

Argumenty pro „Why become a member“ a „What are the benefits“:

- Využít Sustainable Reports jako pomoc k businessu, kde je „udržitelnost“ vyžadovaná (zahraniční firmy).
- Metodická oblast – možnost získání přístupu k nejnovějším myšlenkám a „best practices“ předních světových podnikatelů; využití knihovny „case studies“ WBCSD.
- Možnost obhajovat globální podnikatelské výzvy na lokální úrovni a tím podporovat svou pozici, tvorbu inovací a celkový růst organizace.
- Získání unikátního postavení pro setkávání a vytváření společné světové strategie se světovými lídry.
- Získávat propojení na nové dodavatele, odběratele, zdroje surovin a trhy včetně důležitého segmentu MSP.
- Zvolit společně s dalšími členy týmu (včetně politické sféry) priority, které jsou pro ČR nejdůležitější.
- Připojit se k výzvě Vision 2050 (viz www.cma.cz - Aktuality).

V roce 2011 má WBCSD 62 členských zemí a RN (regionálních sítí) + Indonésie a Ukrajina vstoupí oficiálně ještě letos; v roce 2012 vstoupí vedle Czech BCSD (65. země) ještě další 2 země. Regionální mapa 2011 viz www.cma.cz - Aktuality

Kompletní materiály a publikace WBCSD, které jsme přivezli, včetně CD a DVD jsou k dispozici na sekretariátu ČMA.

Ing. Ivo Gajdoš, viceprezident ČMA

PŘIPRAVUJEME 19. ROČNÍK SOUTĚŽE MANAŽERSKÝCH OSOBNOSTÍ



MANAŽER ROKU 2011

Nominace právě nyní...

Vyhlášení výsledků 19. ročníku soutěže manažerských osobností MANAŽER ROKU 2011 nás čeká sice až 26. dubna 2012, vyhledávání a hodnocení manažerů již bylo zahájeno a nominace jsou v plném běhu.

Tato dnes nejprestížnější a systematicky nejpracovanější manažerská soutěž má v ČR dlouhou tradici. Jejím cílem je objektivně a nezávisle vybrat a zviditelnit nejlepší ve svém oboru, významné osobnosti managementu, jejich metody a přínos pro rozvoj firem, a tím i celé ekonomiky.

Jako vždy má soutěž své silné partnery, jsou jimi vyhlášovateli – Svaz průmyslu a dopravy ČR, Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR a Česká manažerská asociace, která se letos plnou vahou vložila do organizace aktuálního 19. ročníku.

MANAŽERSKÁ ELITA – KDO BUDE NEJLEPŠÍ?

PRESTIŽ SOUTĚŽE SPOČÍVÁ V KOMPLEXNÍM A NÁROČNÉM HODNOCENÍ!

Kdo to bude, se opravdu dovíme až na jaře příštího roku. Soutěž si jako jedna z mála udržuje vysoký standard výběru, nezávislého a nadoborového, velmi důsledného a podrobného hodnocení. Ti, kteří projdou několikastupňovým výběrem, pak náleží ke špičce ve svém oboru, ke klubu elitních manažerů, ke skupině „mozků“ s jasnou vizí v globálním světě.

Pro soutěž je aktivních téměř 300 nominačních míst – jsou to např. svazy, unie, asociace a kluby vyhlášovateli, komory, asociace poradenských kanceláří, další sdružení a společnosti, krajské úřady, vysoké školy a univerzity. Seznam nominačních míst naleznete na www.manazerroku.cz

Nominaci do soutěže MR 2011 je nyní věnována zásadní pozornost. „*S návrhy na nominace se v první řadě obracíme na předcházející finalisty této soutěže*“, upřesňuje Pavel Kafka, prezident ČMA. „*Také na instituce – odvětvové svazy, asociace, ale i státní a veřejné instituce, aby nám pomohly najít osobnosti, které dosahují výtečné výsledky v řízení firem. Chci připomenout, že do soutěže mohou být nominováni manažeři/manažerky, včetně zahraničních, kteří pracují na manažerské pozici ve firmách na území ČR nejméně po dobu tří let. Další podrobnosti získáte na www.manazerroku.cz nebo na tel. čísle 241 087 325 nebo 322*“, dodává Pavel Kafka.

Po nominacích začíná hodnocení jednotlivých manažerů. V tom spočívá výjimečnost a sofistikovanost soutěže. Žádná anketa, obdiv několika jedinců nebo momentální vlna úspěchu, ale důsledné hodnocení a posouzení kvalit a schopností manažera v dlouhodobém profilu. „*Kvalita soutěže a náročnost hodnocení se v průběhu 18tileté historie neustále zvyšovaly*“, shrnuje Pavel Kafka. „*Soutěž je několikastupňová, v prvních kolech jsou kandidáti posuzováni Hodnotitelskou komisí, která pak vybírá finalisty. Jejich podklady podrobně zhodnotí, u každého z nich přímo ve firmě, provede manažerský audit. Na základě posouzení a exaktních výsledků pak druhá, patnáctičlenná Národní komise, která je jiného složení než Hodnotitelská, vybírá a znovu hodnotí ty skutečně nejlepší. Vybírá manažerskou elitu.*“



KLUBY MANAŽERŮ

KLUB MANAŽERŮ ROKU

na svém jednání 3. 10. 2011 v Brně podpořil (s výhradami) strategii konkurenceschopnosti přijatou vládou ČR a vyjádřil se k eliminaci příležitostí ke korupci

U příležitosti zahájení Mezinárodního strojírenského veletrhu se v pondělí 3. 10. 2011 dopoledne uskutečnilo další jednání elitního Klubu MANAŽERŮ ROKU. Zabývalo se **usnesením vlády o posilování konkurenceschopnosti české ekonomiky** (viz také článek *Stanovisko k materiálu vytvořenému Národní ekonomickou radou vlády* v tomto čísle). Členové klubu se shodli na tom, že ačkoliv nepanuje plná shoda, je nutné usne-

19. ROČNÍK PRESTIŽNÍ SOUTĚŽE MANAŽERSKÝCH OSOBNOSTÍ

NOMINACE do ligy nejlepších PRÁVĚ NYNÍ

Soutěž se záštitou
předsedy vlády ČR

Stěžejní akce programu
Národní politiky kvality ČR

Slavnostní vyhlášení výsledků:
26. duben 2012
DEN ÚPĚŠNÝCH
MANAŽERŮ A FIREM



MR
MANAŽER ROKU
2011

CHCETE-LI USPĚT, SPOLUPRACUJTE!

INSTITUTE – INOVACE – INFRASTRUKTURA

Cílem soutěže je vyhledávat významné osobnosti managementu v ČR
a ocenit jejich osobní přínos k výkonnosti firem a celé ekonomiky ČR

Vyhlašovatelé soutěže:



Česká manažerská
asociace



Konfederace zaměstnavatelských
a podnikatelských svazů ČR



Stav příležitosti
a dopravy ČR

Organizačně zabezpečuje Česká manažerská asociace, Podolská 50, Praha 4, tel.: 00420 241 887 325

www.cma.cz, www.manazerroku.cz

sení naplňovat bezodkladně. Hrozba další světové krize je příliš aktuální, a kdyby česká ekonomika nepřistoupila k potřebným přípravám na zmírnění jejich dopadů ihned, ve svém výsledku by se mohly zvýšit.

Zároveň v diskusi zazněly vážné obavy, zda budou vládní instituce schopny tuto strategii úspěšně uvést do života. Totiž, jejich fungování se neřídí zásadami managementu, aplikovanými v podnikatelských subjektech. Pracovníci státních institucí jsou navyklí spravovat spíše běžné agendy, nemají zkušenosti, ani praktické dovednosti pro prosazování nových postupů, jejichž uskutečnění je základní osou realizace schválené strategie konkurenceschopnosti. Pokud se nepodaří zajistit úspěšnou koordinaci řešení (a zejména následné realizace jeho výsledků) všech 43 projektů, zaměřených na implementaci strategických záměrů vlády, skončí snahy o zvyšování konkurenceschopnosti české ekonomiky ustrnutím v bludišti byrokratických překážek a mezirezortních kompetenčních sporů.

Nejlepší manažeři ČR soustředění v Klubu MANAŽERŮ ROKU proto jednoznačně doporučili vyjmout plnění strategie z běžných vládních agend a zajistit její naplňování autonomně. K tomu účelu vytvořit projekční tým (tvořený profesně heterogenními specialisty), jehož činnost bude koordinována profesionálně – manažersky. Tedy lidmi, kteří mají praktické zkušenosti s úspěšnou realizací složitých strategických záměrů.

Nabídlí také, že Česká manažerská asociace vybere z řad svých zkušených manažerů vhodné odborníky, schopné a ochotné manažersky implementaci strategie konkurenceschopnosti ČR podpořit.

Členové Klubu MANAŽERŮ ROKU se vyjádřili také k **narůstající korupci při zadávání veřejných zakázek**. Podle nich je korupce negativním projevem rozvinuté demokracie a nelze jí proto restriktivně vymýtit bez omezení demokratických svobod. Je možné s ní bojovat především důsledným omezením šancí jejího vzniku a dalších příležitostí k její existenci či rozrůstání.

Živnou půdou pro rozvoj korupčního prostředí je nízká úroveň profesionality veřejné správy.

Vedoucí místa v institucích na všech úrovních veřejné správy jsou totiž často obsazována podle politického klíče a ne podle schopností. Přitom instituce veřejné správy rozhodují o veřejných zakázkách v částkách stovek miliard. Nedostatečná kompetentnost rozhodovacích míst přitom způsobuje nízkou rentabilitu takto vynaložených investic v daleko větším rozsahu než přímé ztráty způsobené korupčním jednáním.

Členové Klubu MANAŽERŮ ROKU zdůrazňují, že fungování institucí veřejné správy je nutno podstatně zlepšit. Přitom se řízení těchto institucí musí ve vhodné analogii opírat o stejné zásady managementu organizací jako u podnikatelských subjektů. Zadávání veřejných zakázek je třeba zabezpečovat profesionálně a výběrová řízení realizovat na základě několika (ne pouze jednoho) kritérií hodnocení došlých nabídek. Rozhodujícím ukazatelem volby optimální nabídky nesmí být pouze nejnižší cena, ale nabídka, která přináší maximální společenský prospěch.

ČMA nechce zůstat jenom u verbálních doporučení, nabízí reálné kroky ke zlepšení výkonnosti institucí veřejné správy. Prvním z nich je nabídka školení a výcviku v aplikaci zásad moderního managementu organizací nepodnikatelského typu.

Dalším je nabídka koučování nebo mentoringu vedoucích pracovníků institucí veřejné správy, především na regionální úrovni, při organizaci výběrového řízení veřejných zakázek, který zajistí zkušené manažeři z firem působících v daném regionu.

PRAŽSKÝ MANAŽERSKÝ KLUB

Ve čtvrtek 21. dubna 2011 se uskutečnil **185. Manažerský klub** PMK ČMA. Na programu bylo představení čerstvého finalisty soutěže MR 2010 – *GŘ firmy ABL, a. s. Praha* *JUDr. Matěje Bárty*.



„Firma ABL tajemství zbavená“. Zda se nám podařilo plně odhalit veškerá tajemství ABL o tom pochybují, nicméně jsme se dozvěděli základní informace o finalistovi MR a jeho firmě...

JUDr. M. Bárta je mladý moderní manažer, který v bezpečnostní agentuře prošel řadou pracovních pozic až na funkci provozního ředitele (od roku 2008) a od roku 2010 je generálním ředitelem společnosti. Společnost nyní řídí pod výrazným politickým tlakem, kdy je medializována činnost ABL.

Je faktem, že ABL představuje největší ryze českou bezpečnostní agenturu v ČR. ABL se prostřednictvím úspěšného působení v obchodních řetězcích v ČR prosadila také na evropském trhu.

JUDr. Bárta spolupracuje s Policejní akademií ČR a podporuje její vědeckou činnost, na PA ČR přednáší a bývá vedoucím či oponentem diplomových prací.

Časopis Gastro a Hotel doplnil program o ochutnávku zajímavých španělských vín „Chozas Carrascal“ z oblasti Valencie a švýcarských sýrů, které představila paní Barbara John ze společnosti Swiss Cheese.

186. klub, který se uskutečnil 19. 5. 2011, nesl název „IZRAEL – nové obchodní příležitosti“.

V programu vystoupilo několik zajímavých osobností – nejprve v úvodu *pan Ron Gilo* nás formou turistické projíždky s pomocí 3D fotografií seznámil s atraktivními místy této tajemné země. *Pan Gilo* se s námi také podělil o aktuální informace ohledně izraelské vojenské i politické situace a jejich vliv na ekonomiku a turismus této malé země. Působil dlouhá léta v diplomatických službách (například v USA) a byl zároveň vysokým činitelem izraelské armády.



Po něm vystoupil za účastníky mise **Česko-izraelské smíšené obchodní komory**, kteří se na začátku května vrátili z Izraele, *viceprezident RNDr. Petr Beneš*. Hlavním tématem mise bylo – Smart Grids (Chytré sítě), výzkum a vývoj v Izraeli a ekonomický vývoj + nové příležitosti pro české firmy a podnikatele.

Následovalo představení a ochutnávka „košér vín“ ze Svaté země. Za společ-





nost "Terra vinifera" řídil ochutnávku a velmi zasvěceně hovořil *pan senátor Trpák*.

Pan Roman Lesný – představitel firmy Aligier, která vydala inspirativní knihu pro české manažery s názvem „Start – up nation“ s podtitulem „Příběh izraelského hospodářského zázraku“ autorů Dana Senora a Saula Singera komentoval přínos této zajímavé knihy pro ostatní, kteří chtějí jít cestou úspěchu, inovace a technického pokroku.

187. klub byl zvláštní tým, že jsme přijali pozvání GŘ Metrostavu – *Ing. Pavla Piláta* – nejúspěšnějšího manažera soutěže MR 2010 – přijít se podívat do jeho firmy a hlavně do velmi diskutovaného tunelu Blanka na Letné. Pan ředitel nás nejprve seznámil se systémem řízení a výrobním programem Metrostavu v období krize stavebního trhu v ČR a potom jsme si vzali všichni přílby, holínky a reflexní vesty a zamířili jsme na „inspekci tunelu“. Námahu s tím spojenou zakončila neformální diskuse s občerstvením v Informačním centru. Tento „výjezdní klub“ byl opravdu velmi zajímavý a přispěl k lepšímu poznání této gigantické firmy (4610 zaměstnanců), která má zajímavé a úspěšné projekty u nás i ve světě.

188. klub se uskutečnil již znovu v domovském Golem Clubu, který nám poskytuje své zázemí již **20 let**.

Program, který se zde uskutečnil byl zaměřen na zemědělství a měl příznačný název: **„QUO VADIS ČESKÉ ZEMĚDĚLSTVÍ?“** Z původně pozvaných 6 významných osobností zemědělství přišli nakonec „pouze“ 3, ale přítomní se určitě nenudili. Celý večer si moderoval v podstatě sám *Ing. Václav Dědina*, předseda představenstva ZS Dublovice, a.s. a zároveň Manažer odvětví Zemědělství v soutěži MR 2010, kde získal navíc ocenění **„Vynikající manažer malé firmy do 50 zaměstnanců“**. Jeho hosté – *doc. Ing. Zdeněk Linhart, CSc. z České zemědělské univerzity Praha* a *doc. Ing. František Straka, CSc. – VÚPM Praha*, dostali prostor až na konci programu neboť se rozpoutala velmi zajímavá diskuse. *Ing. Dědina* je vynikajícím strатегоm, nositelem a realizátorem novátorských myšlenek, do kterých jde jednak s celou svou vehemencí, cítem k přírodě i ke zvířatům, kterým se snaží dělat velmi komfortní životní podmínky. Také do nových technologií – fotovoltaika, zprovoznění 2MW bioplynové stanice, využívání odpadní tepelné energie z provozu BPS na vytápění a ohřev vody pro objekty podniku, pro obecní úřad, obecní byty a dalších zajímavých projektů (jako satelitem a laserem navigované kombajny, využívání energií z výfukových plynů, spolupracuje při zakládání obecních kompostáren z biologických odpadů) jde často i přes nepřízeň financujících subjektů a se svým velkým podnikatelským rizikem. Pokud bude mít zemědělství více takových nadšenců, tak se o ně nemusíme obávat:-)



Pro účastníky manažerského klubu byla připravena ochutnávka piva z pivovaru Lobkowicz se sídlem ve Vysokém Chlumci a koláčky z místního pekařství...

Ing. Ivo Gajdoš, viceprezident ČMA a předseda Pražského manažerského klubu

SEMINÁŘ KPM NA HORSKÉ CHATĚ ŠTUMPOVKA V ROKYTNICI NAD JIZEROU

Klub pedagogického manažera při České manažerské asociaci pořádal 12. a 13. září 2011 v Rokytnici nad Jizerou předposlední seminář v rámci akreditovaného vzdělávacího programu (MŠMT ČR pod č. j. 159992/2010-25-360) s názvem „Možnosti využití principů diverzity managementu v práci ředitelů středních odborných škol“. Seminář s tematikou „Zpracování principů antidiskriminačního zákona do Školních vzdělávacích programů“, který přednášel ing. Václav Kohout, CSc., byl zaměřen v teoretické části na antidiskriminační zákon a jeho průniky do aktuální legislativy České republiky. V praktické části byla uvedena problematika diskriminace řešena v rámci kutikulární reformy středního školství na úrovni „Rámcových vzdělávacích programů“ a jejich transformaci do „Školních vzdělávacích programů.“

Seminář probíhal v příjemném prostředí horské chaty Štumpovka v Rokytnici nad Jizerou, kde byli účastníci i ubytováni (viz. foto)

Text: Ing. Václav Kohout, CSc., MBA

Foto: Mgr. Jaroslava Klimtová



BRNĚNSKÝ MANAŽERSKÝ KLUB

Akce klubu od poslední informace:

Dne 26. 4. 2011 proběhlo setkání Brněnského manažerského klubu na Zámku v Křtinách.

Hostitelem a průvodce tématem „*Rok 2011 – rok lesů, problémy a jejich řešení v ČR*“ byl pan ředitel Ing. Jaroslav Martínek, CSc., který členy BMK seznámil se Školním

lesním podnikem Masarykův les Křtiny, práci na trvalé udržitelnosti hospodaření lesa, rekreačních a ostatních funkcích lesa.

Ing. Miloš Filip představil blíže projekt „Vysoké školky/Technické školky“ a informoval přítomné o vývoji a práci členů BMK na projektu.

Dále byli přítomní informováni o dalším projektovém záměru „Vzdělávací centrum“ a roli ČMA na tomto projektu. Účastníkům byl představen obdobný funkční projekt ze sousedního Německa ve Waldmünchenu.

Dr. Ing. Zdeněk Pospíchal seznámil přítomné s blížícím se 18. ročníkem soutěže MVDr. Radslava Kinského o nejlepší environmentální diplomovou práci, kterou pořádá Nadace Enviopitimum. Přítomným také nabídl jejich možnou spoluúčast na této akci formou sponzorství.

Na závěr se přítomní vypravili na Alexandrovu rozhlednu, kde se jim nabídl krásný pohled na okolní krajinu zdejších lesů.

Členové BMK si váží a oceňují péči ředitele Ing. Jaroslava Martínka, CSc., kterou věnoval uspořádání setkání v krásných prostorách zámku včetně bohatého občerstvení v příjemné atmosféře.





Dne 7. 6. 2011 se z iniciativy členů BMK pp. Miloše Filipa a Petra Sláčaly uskutečnila návštěva města Waldmunchen.

Návštěvy se dále zúčastnili:

Mgr. Petr Fedor, místostarosta Brno-Bystrc + kastelán státního hradu Veveří

Ing. Jaroslav Kacer, radní Brno-Bystrc

Ing. Jan Prokeš, PREFA KOMPOZITY, a.s.

Ing. Petr Sláčala, MBA, EGP INVEST, spol. s r.o.

Účelem cesty bylo navázání kontaktů a seznámení se *Vzdělávacím centrem pro mládež Waldmunchen* a jeho projekty + možná inspirace a spolupráce při projektech BMK *Technické školky a Hrad Veveří*.

Naši malou delegaci přijali a vzorně se o nás starali pánové:

p. Marcus Ackermann, starosta

p. Alois Nock, vedoucí Vzdělávacího centra

MUDr. Svatopluk Smola

Z naší návštěvy jsme si odnesli následující poznatky:

- I Německo v současné době nemá dostatek technických odborníků. Možné řešení: včasné probuzení zájmu o přírodní vědy a technické souvislosti u dětí + zpřístupnění technických povolání;
- v BMK jdeme správným směrem – spolupráce s VŠ, ČMA, ZŠ, MŠ Pramíněk + město Brno, Jihomoravský kraj;
- využití hradu Veveří pro vzdělávací aktivity – školní i mimoškolní, celoživotní.
- inspirací můžeme být naším zaměřením na děti předškolního věku.

Na závěr jsme se shodli, že máme zájem udržet navázanou spolupráci a chceme přivést společný projekt.

Dne 3. 10. 2011 se pět vybraných členů BMK mohlo zúčastnit setkání Klubu manažerů roku při příležitosti zahájení 53. Mezinárodního strojírenského veletrhu a zasedání Sněmu Svazu průmyslu a dopravy ČR. Touto cestou děkuji vedení ČMA za možnost účasti na těchto vrcholových akcích, které jsou pro členy BMK přínosné a motivující.

Ing. Petr Slácala, MBA, předseda BMK

Významný člen Brněnského manažerského klubu se dožívá významného jubilea

V těchto dnech završuje v plném zdraví a pracovním nasazení 85 let svého plodného osobního i profesního života **Doc. Ing. Antonín Malach, CSc.**

Při příležitosti jeho životního jubilea uspořádaly vysoké školy – Ekonomicko-správní fakulta MU, Evropský polytechnický institut Kunovice a Akademie Sting Brno, na nichž působil nebo dosud působí, ve spolupráci s Pedagogickou fakultou OU a Regionální hospodářskou komorou Brno konferenci na téma **Vzdělávání jako významný faktor konkurenceschopnosti**, na které se sešly čtyři desítky odborníků z vysokých škol, veřejné správy i podnikatelských kruhů, aby se společně zabývaly problémy českého školství ve vztahu ke konkurenceschopnosti národní ekonomiky.



Docent Antonín Malach za více než 65 let svého profesního působení významně přispěl k rozvoji moderní profesní didaktiky, vzdělávací technologie, školského managementu a vzdělávací politiky i podnikatelského myšlení.

Ve své bohaté mnohaleté pedagogické, vědeckovýzkumné a organizační práci bohatě zúročil nejen své původní učitelské a následně technické vzdělání, zkušenosti s dlouhodobým řízením Střediska pro výzkum učebních metod a prostředků či inovačních a badatelských týmů, ale také poznatky a podněty z dlouhodobě pěstovaných domácích i zahraničních kontaktů.

Z jeho bohaté publikační, popularizační a ke změnám inspirující činnosti lze zvláště vyzvednout práce věnované rozvoji programovaného učení a trenážerového výcviku, řízení školství a konečně i rozvoji podnikání v podobě odborné knihy „Jak podnikat po vstupu do EU“ z roku 2005.

Účastníci konference, jeho dlouholetí spolupracovníci i zástupci Brněnského manažerského klubu zdůrazňovali a oceňovali zvláště jeho obdivuhodnou pracovitost, schopnost identifikovat a následně řešit aktuální problémy, přátelskost, smysl pro humor i schopnost vedle náročných pracovních povinností nezapomínat na své koníčky – houbu, zahradničení, zájem o historii i rodinu.

Blahopřejeme a do dalších plodných let přejeme jen vše dobré a nejlepší.

KLUB MLADÝCH MANAŽERŮ

V letním semestru 2011 proběhlo setkání se sedmi hosty. Byla to velmi inspirativní setkání, která jistě obohatila všechny zúčastněné. Rostoucí zájem ze strany studentů svědčí o velkém přínosu, který tato setkání převážně studentům VŠE poskytují. Setkání jsou jedinečnou možností pro studenty, aby porovnávali teoretické znalosti se znalostmi a zkušenostmi nejlepších podnikatelů, podnikatelek, manažerů a manažerek. Každý host je originálním souborem schopností, zkušeností, názorů a životních postojů, které mu pomohly v daném odvětví se prosadit. A není nic lepšího než se učit od těch nejlepších z nejlepších v daném oboru.

Prvním hostem byl *Ing. Petr Leidl MBA ze společnosti McKinsey & Company*, kde působí na pozici partnera. Tématem setkání byla Specifikace konzultantské profese, ale kromě informací týkajících se tématu se členové dověděli, jaké to bylo, jet hned po revoluci studovat do Ameriky a jaká úskalí musel náš host překonat na své profesní cestě.

Druhým hostem byla *Ing. Helena Rögnerová, bývalá ředitelka fakultní nemocnice Motol*, jež s námi diskutovala na téma management ve zdravotnictví, a tak jsme se dozvěděli, jaká jsou specifika řízení nemocnic oproti soukromým firmám.

Třetím hostem byl *Ing. Robert Haas ze společnosti Symbio* a poukázal na chyby v marketingu na sociálních sítích. Společnost Symbio stojí za weby T-Mobile, Baťa, Kofola, Nivea nebo Pilsner Urquell. Podle jeho názoru jsou neúspěšnější reklamy ty divné, které si lidé začnou posílat i mimo Facebook.

Čtvrtým hostem byl *Ing. Ivan Pilný, který dříve působil jako generální ředitel české pobočky společnosti Microsoft, předseda představenstva Českého Telecomu a dnes je ředitelem Tuesday Business Network*. Téma setkání bylo, jak rozpoznat příležitost. Diskuze byla bohatá a dotkla se mnoha témat. Dozvěděli jsme se například, že host se momentálně zabývá trénováním mozku a paměti, protože je to stejné, jako trénování svalů ve fitku. A tak nás v budoucnu možná čekají speciální fitcentra, kde si budeme moci trénovat mozek.

Pátým hostem *Bc. Marek Vich, regionální ředitel LifeWeb s. r. o., školitel v projektu Boost.cz a Moderní firma*. Na tomto setkání jsme se dověděli, jak zvyšovat svou osobní efektivitu.

Šestým hostem byl *Ing. Petr Stuchlík, generální ředitel společnosti Fincentrum a. s.* Tématem setkání bylo, jak zbohatnout a nebláznit se z toho. A tak jsme dozvěděli, jak najít to v čem jsme dobří, a že spoustu dobrých vlastností objevíme, až když to děláme.

Sedmým hostem byl *Ing. Karel Pleva, MBA, ředitel Exportní garanční a pojišťovací společnosti (EGAP)*, která je 100% státní a podporuje export. Dozvěděli jsme se, jak pomáhá EGAP českému exportu a co vše je schopen pojistit. Není to ovšem tak jednoduché, jak se možná na první pohled zdá. Všem předchází poctivý proces, kdy si EGAP udělá analýzu země, zajede tam, sejde se s vedením objednavatele a pak teprve vyhodnotí, zda přebere riziko banky, která úvěr poskytuje.

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 atmosféru klubu.

Tomáš Studníčka, předseda Klubu mladých manažerů

MANAŽERSKÝ SENIORSKÝ KLUB

V dubnu jsme se v klubu věnovali problémům lidových revolucí v arabském světě. Celou řadu informací přinesl JUDr. Cihlář, který uvedl zejména poznatky z konferencí a dalších zdrojů, které se touto problematikou zabývaly. Závěr diskuse potvrdil vážnost politicko-sociálních pohybů těchto zemí, stojících v těsném sousedství Evropy a její civilizace.

V květnu navštívil klub dr. Jirků, CSc., a dr. Kociánová z Nadace Charty 77, kteří připravují projekt SENSEN (Senzační senioři), který se dívá na otázky seniorů a jejich postavení ve společnosti.

V červnu jsme diskutovali o projektu SENSEN s možností specifikovat jeho cíle i úskalí v realizaci.

Po letní přestávce dr. Ing. Zouhar, bývalý letecký odborník, představil celou škálu leteckých strojů soustředěných v leteckém muzeu, vč. zajímavého výkladu o jejich schopnostech a výkonech.

V říjnu vystoupil v klubu Ing. Rumler, CSc., exprezident Asociace logistických společností v ČR, k problémům logistiky vč. její historie, budování po roce 1989 i dalšího možného rozvoje.

V listopadu absolvujeme vystoupení Ing. Kašpara o problémech Eura, Eurozóny a s tím souvisejících dopadů na ekonomiku ČR.

V programu na další období připravujeme

- informaci o funkcích a činnostech ministerstva pro místní rozvoj s ohledem na regionální rozvoj
- vystoupení bývalého generálního ředitele nadnárodní společnosti
- vánočně-novoroční posezení
- a další akce.

Ing. Tibor Kovalský, předseda MSK

KLUB MANAŽEREK ČMA

Klub manažerek ČMA sdružuje podnikatelky, manažerky a další ženy, výjimečné svými zkušenostmi v různých oborech.

Co vše jsme v klubu prožily, jsme si znovu připomněly v červnu na tradičním Vítání léta aneb Kloboukové párty v Japonské zahradě TOP HOTELU Praha. Letošní setkání bylo spojeno s několika výročími – byla to již desátá Klobouková párty v pořadí, 15 let uplynulo od chvíle, kdy jsme začaly pořádat klubové akce, a několik členek klubu si letos připomnělo 20 let od zahájení svého podnikání. I počasí chtělo podpořit oslavu těchto jubileí a po třech letech, kdy jsme se na rychlo museli kvůli dešti a větru přesouvat do kongresových sálů, nás konečně v ten den obdařilo modrou oblohou a žářem slunce.

Japonská zahrada TOP HOTELU zářila elegantními klobouky a tuto kloboukovou sešlost si fotili i hoteloví hosté ze zahraničí. Ale nejen klobouk se stává jednotlivým prvkem této akce, hlavně pohoda, radost z toho, že se opět setkáváme. Klobouková párty je setkáním podnikatelek a manažerek sdružených nejen v Klubu manažerek, v ČMA, ale pravidelnými účastnicemi jsou kolegyně z dalších spřátelených klubů a asociací, s nimiž nás spojuje snaha napomáhat především ženám v rozvoji podnikání a manažerských aktivit. S některými z nich – například s Asociací podnikatelek a manažerek ČR, s TOP centrem slovenských podnikatelek, s Asociací právníček a dalšími chystáme společné akce.

Mj. v návaznosti na úspěšnou 1. česko-slovenskou konferenci podnikatelek a manažerek, jejímž mottem bylo: Své vize uskutečňujeme bez hranic.

V letošním roce náš klub uspořádal již řadu akcí, mj. setkání s Miroslavou Němcovou, předsedkyní poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, s Pavlem Antonínem Stehlíkem, generálním komisařem české účasti na EXPO 2010 v Šanghaji (loni tuto výstavu navštívilo 10 členek klubu), Ing. Pavlem Kafkou, prezidentem ČMA, zahájily jsme neformální setkání typu Lenky zvou nejen Lenky, Libuše zvou nejen Libuše, Marie zvou nejen Marie, v níž – věřím, že budou pokračovat další členky, nesoucí stejné křestní jméno Ivany, Věry atd.. Členky našeho klubu se dostaly do finále soutěže Manažer roku. Absolvovaly jsme akci „Žena a sebeobrana“, navštívily představení „Nickyho rodina“, společně jsme „vařily výzkum“. Pod pokličku Jak se vaří výzkum jsme nahlédly díky skvělému a příjemnému týmu společnosti Aspectio – agentury pro výzkum trhu a veřejného mínění. V Poslanecké sněmovně jsme byly na zajímavých seminářích, který se zabýval analýzou hlavních faktorů, způsobujících růst a úpadek společnosti a cesty, které vedou k jejich regeneraci, dále vztahem klimatu a lidských společností a tím, jaké má lidstvo možnosti čelit cyklickým úpadkům. Toto téma bylo natolik zajímavé, že je v plánu klubové setkání s prof. Miroslavem Bárto z Českého egyptologického ústavu FF UK.

Nezapomenutelná a plná zajímavých informací a souvislostí, vstřícnosti a přátelskosti jsou vždy setkání s Janem Mühlfeitem, Chairman Europe firmy Microsoft. Zatím poslední se konalo v 19. patře Hotelu Olympik a jeho patronkou byla JUDr. Eva Winklerová, majitelka advokátní a realitní kanceláře.

Každé pondělí několik z nás přichází do sálu Akademického gymnázia ve Štěpánské v Praze 1, kde se učíme kolovým tancům na kurzech www.prateletance.cz.

Neméně příjemná jsou setkání manažerů dle zvěrokruhu, která pořádá CZECH TOP 100. Díky spolupráci s ním se náš klub rozrůstá o nové členky a vzájemně podněty vyústily v to, že na červnovém galavečeru k vyhodnocení žebříčku „100 nejvýznamnějších českých firem ČR“ předal Klub manažerek Zvláštní cenu Svazu českých a moravských výrobních družstev. Členky klubu měly svá želízka v podobě rodinných příslušníků ve fotbalovém týmu, který se utkal na stadiónu AC Sparta Praha s fotbalisty – internacionály.

Tak jako první pololetí i to druhé bylo (a v prosinci ještě bude) plné zajímavých setkání. Například s politoložkou prof. Vladimírou Dvořákovou, s níž se uskutečnilo na téma „Proč naše politika ztrácí schopnost řešit problémy i spravovat věci veřejné“. I tohoto tématu se zcela jistě dotkne prosincové setkání v Senátu s jeho místopředsedkyní PaedDr. Alenou Gajdůškovou.

Politická a ekonomická situace není tím, co činí členkám (a nejen jim) radost, proto se rozhodly zorganizovat seminář „Jak zvládat stres – aneb Lázeňské pohlázení pro gurmánky“. Prosincové dny bývají pro každého náročným obdobím, a tak se dvou denní seminář zaměřil nejen na psychologické a praktické kroky k tomu, jak zvládat stres, ale zároveň využít hostitelského města k poznání a k setkání se zajímavými a zkušenými manažery. Součástí akce je totiž návštěva Českého porcelánu, a. s. Dubí a setkání s nestorem tohoto oboru Ing. Vladimírem Faixem, předsedou představenstva a generálním ředitelem. Poté se setkáme s manažerkami Lázní Teplice v Čechách. Již několik let se v restaurantu Domyo koná tradiční předvánoční klubové setkání, jehož patronkou je Zdeňka Molnářová, předsedkyně dozorčí rady Eltodo. Už od září jsem členkami klubu tázána na přesný termín tohoto setkání, na němž se vžilo, že si navzájem dáváme drobné dárečky. Jakoby některé kolegyně měly obavu, že do termínu nezvládnou vlastnoručně upécti a ozdobit perníčky, nebo vyrobit vánoční svícný či jiné drobnosti, kterými dělají a udělají radost ostatním kamarádkám z klubu.

Pravidelně si zazpíváme jednu z koled a zapojí se i ty, které tvrdí, že mají „totální hluch“. Letošní setkání bude 20. prosince, a ještě před tímto termínem se uskuteční jedna příjemná akce. Předvánoční setkání v TOP HOTELU, která klub pořádá společně s Dámským klubem tohoto hotelu v úterý 6. prosince. Kromě mnoha vánočních inspirací zde bude i příjemný relaxační program a gastronomické lahůdky – ostatně jak bývá v TOP HOTELU zvykem.

A klubové plány? Těch je opět hodně. Na internetových stránkách ČMA v rubrice kluby – Klub manažerek ČMA jsou pozvánky a informace o našich aktivitách. Těším se na další klubová setkání a na náměty. Jen v této součinnosti lze připravovat a pořádat akce, které zaujmou co nejvíce členek.

Všem přeji pohodové a spokojené Vánoce a v novém roce hodně zdraví, úspěchů, radosti a štěstí.

PhDr. Lenka Tomešová, předsedkyně Klubu manažerek ČMA



RŮZNÁ SDĚLENÍ

Vzpomínka na profesora Radima Vlčka



V polovině srpna nás navždy opustil čestný člen asociace, dlouholetý člen výboru a předseda Rady expertů pan prof. ing. **Dr.h.c. Radim Vlček, CSc.** Věděli jsme o jeho těžké nemoci, která mu v posledních letech bránila v aktivním zapojení do práce asociace. Přesto byla zpráva o jeho odchodu pro většinu z nás nepříjemným překvapením. Odešel od nás uznávaný odborník, nezištný rádce a především vzácně čestný člověk. Zůstalo po něm prázdné místo.

Prof. Vlček již počátkem 80-tých let minulého století do tehdejší ČSSR odvážně zaváděl principy tehdy ideologicky odsuzované hodnotové analýzy a na počátku tohoto století se stejným zaujetím propagoval navzdory mnohým samozvaným ekonomickým expertům principy hodnotových inovací jako motor rozvoje konkurenceschopnosti

ČR. O tom, jak významným odborníkem ve svém oboru byl, se může každý kdykoliv přesvědčit nahlédnutím do některé z mnoha jeho odborných publikací.

Jeho přínos pro rozvoj ČMA však spočíval nejenom v jeho vysokých odborných kvalitách, ale zejména v jeho schopnosti specifikovat cíle a zároveň budovat cesty k jejich dosažení. Svým důsledným a přitom hluboce lidským a nenásilným přístupem učinil z Rady expertů orgán, schopný členům ČMA nabízet podněty k formulaci strategie asociace na další období, vyhledávat vhodné budoucí společensko-ekonomické priority a ovlivňovat koncepci rozvoje manažerských kompetencí. A díky své osobní skromnosti i smyslu pro povinnost tyto výsledky vždy prezentoval jako výsledky společné, přestože na jejich vzniku měl mnohdy rozhodující podíl.

Život jde dál i navzdory ztrátě vzácného člověka. Neměli bychom však proto zapomínat na ty, kdo se nám snažili ukázat správný směr postupu na této životní cestě. A prof. Radim Vlček k takovým lidem rozhodně patřil. **Čest jeho památce!**

NOVÍ KOLEKTIVNÍ ČLENOVÉ

Ústav práva a právní vědy, o. p. s.

Vodafone Czech Republic a. s.

Beneš a Lát a. s.

Everesta, s. r. o.



ODBORNÉ AKCE

MEZINÁRODNÍ KONFERENCE – INTERNÍ AUDIT POHLEDEM VLASTNÍKA

Výsledek průzkumu vztahů manažerů k internímu auditu (IA):

Průzkum byl provedený Českou manažerskou asociací v říjnu 2011 pro mezinárodní konferenci Českého institutu interních auditorů „Interní audit pohledem vlastníka“

Ideální představa ČMA o úloze interního auditu v organizaci

- Ten, kdo chce, aby organizace fungovala, musí kontrolovat jak se plánované (a organizačně vhodně podporované) činnosti skutečně vyvíjejí, aby mohl jejich průběh efektivně řídit a také účelně vést lidi, pověřené prováděním této činnosti.
- Manažer musí kontrolovat, aby mohl dostat své osobní odpovědnosti!
- Zároveň však musí mít možnost opřít se o nezávislý pohled specialisty, který není na výsledku jím zabezpečování činnosti osobně zainteresován.
- Interní audit proto musí upozorňovat (na provozní slepotu), varovat, doporučovat a nabízet jiné cesty.
- Přitom orientace působení interního auditu musí být komplexní, tj. podnikatelská – nesmí se zaměřit pouze na výsledky hospodaření, ale také na úspěšnost strategie a účinnost interního systémového vyladění organizace.

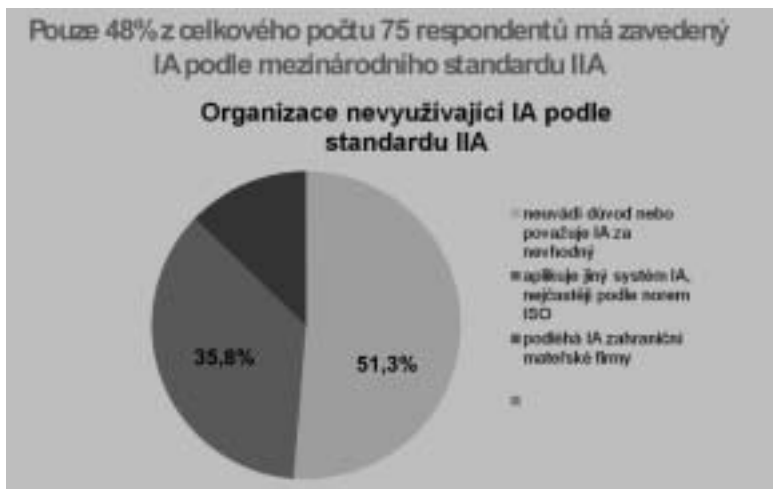
Provedený průzkum byl zaměřen na zjištění toho, do jaké míry se realita k této ideální představě blíží

Otázky průzkumu se zaměřily na tři oblasti:

- zda organizace má zavedený interní audit dle Mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu IIA;
- jakou úlohu zastává takto zavedený interní audit v organizaci;
- jak je vnímána úloha interního auditu ve vnitřním prostředí organizace.

Z oslovených 218 členů ČMA odpovědělo 75 respondentů, což představuje cca 35% úspěšnost.

Průzkum nelze bez pochyb označit jako plně reprezentativní, poskytuje však, podle našeho názoru, dostatečně ilustrativní snímek odrážející aktuální stav interního auditu a postoje manažerů k jeho využití.



Jakou úlohu má IA v organizaci?

- Poskytuje IA organizaci adekvátní přidanou hodnotu (ve srovnání s náklady)?
Kladně odpovědělo 87,5 % respondentů.
- Je interní audit součástí nejvyššího vedení?
Kladně odpovědělo 68,7 % respondentů.
- Jde se vedení při řešení zásadních problémů radit s IA?
Kladně odpovědělo 43,7 % respondentů.
- Vydává IA roční hodnotící zprávu o stavu vnitřního kontrolního systému?
Kladně odpovědělo 81,2 % respondentů.
- Pokrývají realizované audity přibližně 2/3 nejvýznamnějších rizik?
Kladně odpovědělo 62,5 % respondentů.
- Je interní audit pravidelně hodnocen (výborem pro audit, externě, ...)?
Kladně odpovědělo 56,5 % respondentů.

Pohled vnitřního prostředí na roli IA v organizaci – procenta z celkového počtu odpovědí

- 13,3 % hasič požárů
- 13,3 % kontrolor (pouze kontrolní role)
- 37,5 % tradiční auditor (ujišťovací role)
- 53,3 % konzultant (i konzultační role)
- 60,0 % poradce managementu

Závěry:

Interní audit není dosud ve více než polovině organizací zaveden, jiné v nich uplatňované auditorské činnosti nemají charakter IA a nemohou proto suplovat jeho funkce.

- Současný stav fungování interního auditu je od ideálu dosud velmi vzdálen; přesto lze konstatovat, že v řadě organizací již zapustil pevné kořeny a stal se nepostradatelnou součástí managementu jejich podnikatelských i společenských aktivit.
- Pozitivní je skutečnost, že v organizacích, kde interní audit dobře funguje, primárně plní roli konzultanta či dokonce poradce managementu.
- Ukazuje se, že jsme na správné cestě, ale její cíl je většinou z nás dosud velmi vzdálený.

Výsledky průzkumu zpracoval prof. Zbyněk Pitra, předseda Rady expertů ČMA



NEFORMÁLNÍ AKCE MANAŽERŮ

MANAŽEŘI NA ORLÍKU

Poslední červnový víkend se manažeři sešli na neformálním setkání, tentokrát v příjemném hotelu Vltava v Červené nad Vltavou. Páteční večer tradičně patřil prezentaci partnerů a následně hudbě a tanci. Sobotní program rozdělil manažery do dvou skupin, z nichž jedna odjela lodí firmy Vari, a. s., řízené přímo generálním ředitelem Jiřím Belingerem, ke hradu Zvíkov, který si skupina se zájmem prohlédla. Druhá skupina prošla pěšky s průvodcem část Schwarzenberské obory. Obě skupiny se po obědě vyměnily a večer pak sešly u společného grilování na terase. Škoda jen, že počasí nebylo příznivé pro posezení u ohně a tak večer opět patřil tanci v hotelu. Nedělní dopoledne si mohli manažeři vybrat ze sportovních aktivit, které nabízel hotel, popřípadě využít čas k procházce po rozsáhlém areálu, který k hotelu patří, či zajít do lesa na houby. Někteří se rozhodli při nedělním návratu navštívit ZVVZ, a. s., předního výrobce zařízení pro ekologii, úpravu a čištění vzduchu. Výrobním areálem je provedl generální ředitel ZVVZ MACHINERY, a. s., Bc. Lukáš Vlašany. Za partnerství a spolupráci při přípravě a organizaci této akce chceme poděkovat společnosti Metrostav, a. s., TRANSYS, s. r. o. Chrudim a BG Technik CS, a. s.

MANAŽEŘI V KRKONOŠÍCH

Ve dnech 27.–28. září 2011 se nejen příznivci golfu sešli v krásném prostředí Grund Resort Golf & Ski**** v Mladých Bukách, kde pro golfisty byl před turnajem přichystán mentální trénink, přednášený Ing. Draganem Vujovičem. „Negolfisté“ mohli absolvovat výuku nordic walkingu. S odstartováním golfového turnaje i pro „negolfisty“ pod vedení trenéra začala golfová akademie, kde po získání teorie si šli znalosti ověřit v praxi. Všichni se dobře bavili, včetně patovací soutěže, která byla o ceny.

Počasí bylo nádherné, ale to bychom nesměli být na horách, aby nám neukázaly, jak rychle se zde počasí dokáže změnit. Pár ran před koncem golfového turnaje bouřka vyhnala golfisty do hotelu, ale ti po dešti během chvíle turnaj dohráli.

Po vyhlášení výsledků se golfisté rozjeli k domovům a účastníci setkání pokračovali večerí a opravdu vynikající ochutnávkou vín Znovín Znojmo, a. s. a prezentací partnerů, tentokrát ze společnosti Ardagh Metal Packaging Czech a. s. a HOBRA Školník s. r. o. Další průběh večera se nesl v duchu příjemného, neformálního společenského setkání s kulísou živého hudebního vystoupení.

Nedělní ráno nás přivítalo slunce, což bylo skvělé, protože v plánu byl výlet na Sněžku. V čase, který jsme měli na výlet vyčleněn jsme zvolili variantu – lanovkou na Růžovou horu, na Sněžku pěšky a dolů lanovkou. Slunce svítilo a vše dopadlo podle plánu. Setkání jsme zakončili zajímavou prohlídkou firmy Grund, a. s., která se zabývá výrobou koupelnových předložek. Osobně nás provázel generální ředitel Ing. Jiří Grund.



GOLFOVÝ TURNAJ MLADÁ BOLESLAV

Ve spolupráci s Českou nábytkářskou asociací se ve středu 22.6. uskutečnil golfový turnaj na hřišti v Mladé Boleslavi. 18-ti jamkové hřiště bylo plně k prasknutí, atmosféra příjemná a hráči spokojeni. Rovněž počasí zajímavému golfovém klání přálo, bylo slunečno, lehký vítr, dobrá viditelnost nejenom na „gríny“, ale i hezké okolí Mladoboleslavska. Součástí turnaje byla i malá ochutnávka vín Templářských sklepů, v. d.

Všem účastníkům se akce líbila, což byl dobrý důvod abychom je pozvali na další připravované sportovní akce v tomto roce, zejména na již 8. ročník Manažerského tenisového turnaje, který připravujeme ve spolupráci s Magazínem Tenis na 10. prosince 2011 v Praze-Průhonících. Jeho atmosféru a výsledky Vám přineseme v dalším bulletinu ČMA.



MANAŽEŘI DNES

STANOVISKO K MATERIÁLU VYTVOŘENÉMU NÁRODNÍ EKONOMICKOU RADOU VLÁDY

Počátkem září letošního roku schválila vláda ČR strategii konkurenceschopnosti naší země. Tuto strategii představil na jednání Klubu MANAŽERŮ ROKU dne 3. října 2011 náměstek ministra průmyslu a obchodu ČR M. Tlapa. Potvrdil přitom, že materiál projednávaný vládou vycházel z podkladů, připravených Národní ekonomickou radou vlády (NERV) „*Rámeček strategie konkurenceschopnosti*“.

Dobrou zprávou je v této souvislosti skutečnost, že strategie konkurenceschopnosti byla posvěcena vládou ČR, která uložila zpracování 43 realizačních projektů, jejichž výsledkem má být implementace zvolené strategie.

Špatnou zprávou je, že podklad, který vypracovala NERV, neprošel kritikou diskusí v podnikatelské komunitě, která by nepochybně upozornila na některé jeho nedostatky. A došlo by tak ke snížení závažného rizika, jehož existenci nepopírají ani zodpovědní vládní činitelé. Tímto rizikem je obava ze znemožnění implementace schválené strategie konkurenceschopnosti. Kvůli organizačním překážkám, přes které neprojdou realizační opatření, nezbytná pro vytvoření podmínek praktické proveditelnosti výsledků řešení realizačních projektů.

Proto pokládá redakční rada za užitečné seznámit čtenáře Bulletinu s připomínkami k materiálu NERV zpracovanými předsedou Rady expertů, které vzal výbor ČMA na vědomí.

Rámeček strategie je v publikaci NERV „*Rámeček strategie konkurenceschopnosti*“ z března 2011 představen v podobě třístupňové pyramidy, tvořené tzv. pilíři konkurenceschopnosti. S tím lze souhlasit, je to však jediný rozdíl oproti analýzám konkurenceschopnosti ČR, provedeným v předcházejících letech (z iniciativy předchozích vlád). V jednotlivých kapitolách zprávy, věnovaných každému z vymezených pilířů samostatně, jsou naznačeny problémy, se kterými se ČR ve vymezených oblastech potýká. Jedná se vesměs o problémy, deklarované sice odlišným způsobem, ale identifikované již v minulých analytických studiích. Za slabinu jednotlivých kapitol považují to, že jejich autoři si všímají především *symptomů* jednotlivých identifikovaných problémů, ale až na výjimky se nezabývají specifikací *příčin* jejich vzniku.

Čím výše postupuje text po jednotlivých stupních pyramidy, tím je nižší kvalita analytického přístupu, když autoři jednotlivých kapitol ztrácejí komplexní pohled na problematiku sledovaného pilíře a zaměřují se jenom na některé aspekty. Světlou výjimku představuje kapitola věnovaná pilíři označenému „Technologická připravenost“, která je logicky ucelená. Naopak, zcela nevyhovující, a podle mého názoru autorsky odbyté, jsou dvě poslední kapitoly, věnované pilířům z vrcholu pyramidy. Pilíř „Zkvalitňování charakteristik podnikání“ je orientován převážně na ekonomické hodnocení exportních schopností českých firem. Text kapitoly zcela opomíjí – podle mého názoru klíčové – charakteristiky podnikání jako jsou aplikované modely podnikání, stav firemní kultury, bezpečnost podnikatelských aktivit a postoje k plnění závazků společenské odpovědnosti. Kapitola zaměřená na pilíř „Inovace“ je spíše ilustrací nepochopení skutečností, že inovace je podnikatelský fenomén. Její autor se v textu zaměřuje výhradně na otázky podpory rozvoje vědy a výzkumu.

Pro každý pilíř, tj. na konci každé kapitoly zprávy, je uveden formou tabulky soubor cílů (rozumím, že strategických) jejichž splnění je nezbytné pro zvýšení konkurenceschopnosti ČR. Je to zřejmá logická zkratka. Z textu není ani implicitně (natož explicitně) *zřejmé, co k volbě těchto cílů vedlo*. Navíc, jednotlivé tabulky obsahují několik desítek cílů s uvedením stručného popisu programů, umožňujících (podle názorů autorů jednotlivých kapitol) jejich dosažení. Nejsou stanoveny priority jednotlivých cílů, ani logické a časové návaznosti jejich naplňování. Obávám se, že jejich schválením bude uvedeno do života několik desítek projektů (zaměřených na realizaci doporučených programů), které budou zpracovávány nezávisle bez centrální koordinace, což pravděpodobně povede k mnoha nekompatibilním či dokonce kontroverzním duplicitním řešením. Je aktuální nebezpečí, že na ně vynaložené prostředky i intelektuální úsilí budou vynaloženy jenom málo (pokud vůbec) efektivně.

Název zprávy slibuje více, než nabízí její obsah. Působí na mne spíše jako rámcová analýza současného stavu charakteristik jednotlivých ukazatelů (pilířů) konkurenceschopnosti. Obsahuje řadu cenných informací, ale rozhodně je nezpracovává do podoby alespoň *strategických námětů*. O tom, že by představovala strategii, si dovoluji silně pochybovat.

Od strategického dokumentu bych očekával *specifikaci několika alternativních budoucností*, příležitostí s nimi spojených i je doprovázejících hrozeb. A následnou definici cílů, které jsou determinovány požadavky na získání těchto příležitostí i účinné obrany proti s nimi spojeným hrozbám. Přitom by prioritní pozornost měla být věnována cílům, které jsou společné jednotlivým alternativám budoucnosti. Mělo by být stanoveno pořadí jejich řešení a vzájemné návaznosti postupu implementace navrhovaných řešení. V rozsahu celé pyramidy, nikoliv pouze jednotlivých pilířů. Teprve potom by měla být věnována pozornost přípravám k naplnění dalších – sekundárních – cílů, jejichž dosažení bude představovat doplnění požadavků na získání cílů, spojených s jednotlivými alternativami budoucnosti. Přitom programy k naplnění sekundárních cílů bude vhodné spustit až v okamžiku, kdy bude zřejmé, která z alternativních budoucností s největší pravděpodobností nastane.

Pro každý z prioritních cílů je nutné definovat podmínky, za kterých jsou **dosažitelné** a posoudit, zda je v silách ČR tyto podmínky vytvořit. Pokud ne, je nutné se vrátit k volbě cílů a formulovat je tak, aby jejich dosažení nebylo pouhým přáním, ale stalo se reálně (byť obtížně) uskutečnitelným záměrem.

Programy, zaměřené na splnění reálně dosažitelných cílů musí být **proveditelné**. Předpoklady pro proveditelnost těchto programů pak musí vytvořit řešení projektů (rozpracování strategických záměrů), která se koordinovaně zaměří na uskutečnění jim nadřazených programů.

Účelnou koordinaci realizace souboru strategických programů a je zabezpečujících prováděcích projektů je možné účelně zabezpečit pouze tehdy, bude-li těchto programů pouze několik. Posuzovaná zpráva se pokouší vymezit frontální postup k rozvoji konkurenceschopnosti ČR, aniž by jen vzdáleně posuzovala možnosti jeho proveditelnosti v reálných podmínkách našeho státu (i v případě jeho masivní podpory ze strany EU). Považuji za vhodné držet se zásady: *méně je v mnoha situacích více!* Orientace na **několik klíčových reálně dosažitelných cílů** proveditelnými postupy může mít daleko přínosnější efekty pro zvýšení konkurenceschopnosti ČR než zdánlivě komplexní (podle mého názoru naivní a prakticky neuskutečnitelný) frontální pokus o zvládnutí všech jejích aspektů najednou.

Myslím si, že by ani ČMA, ani její strategičtí partneři ze skupiny zaměstnavatelů, neměli přejít tyto NERV zpracované podklady bez povšimnutí. Měli by vyzvat představitel vladní exekutivy i členy NERV k **rozsáhlé diskusi** o výhradách a připomínkách, které nepochybně k obsahu obou posuzovaných zpráv budou mít.

Poznámka:

Posuzovaná zpráva NERV je případným zájemcům k zapůjčení prostřednictvím sekretariátu ČMA

DODRŽOVÁNÍ ZÁSAD MANAŽERSKÉ ETIKY JE NUTNOU PODMÍNKOU UCHOVÁNÍ PŘEDNOSTÍ TRŽNÍ EKONOMIKY V GLOBÁLNÍM SVĚTĚ 21. STOLETÍ

Dne 15. listopadu 2011 se v pražském hotelu Olympik uskutečnil odborný seminář „**Manažeři a etika**“, připravený a pořádaný projektovou kanceláří ČMA ve spolupráci se Společností pro etiku v ekonomice. Do uzávěrky čísla nebylo již možné zařadit podrobnější informaci o tomto semináři. Proto uvádíme text příspěvku, který na semináři představil předseda Rady expertů České manažerské asociace prof. ing. Zbyněk Pitra, DrSc. Dnešní podnikatelské subjekty musí čelit novým výzvám, které sebou přináší vývoj globálního světa v 21. století. Jedná se působení vývojových trendů, ze kterých je vhodné zmínit především

- nestabilitu finančního systému (vyvolanou krizí let 2008–9),
- zadlužování ekonomicky vyspělých států,
- rozevírající se nůžky mezi bohatými a chudými (a s tím spojené šíření populismu),
- znehodnocování životního prostředí,
- relativizaci hodnot západní civilizace a obtížnou vymahatelnost práva,
- nevyhovující systém zdravotní péče a nízkou efektivitu vzdělávání,
- nevykonnost institucí veřejné správy a špatně fungující infrastrukturu,
- nekontrolovatelnou migraci a hrozbu etnických konfliktů i terorismu.

Čelit těmto výzvám mohou dnešní podnikatelské subjekty pouze výraznou *změnou svého chování*, kdy budou působit na své okolí jako *inovátoři*, tj. volit takové strategie, které jim umožní účelně a efektivně reagovat na vnější výzvy jako na příležitosti k dalšímu rozvoji svého podnikání, i jako *aktivisté*, tzn., že budou iniciovat vznik infrastruktury vazeb mezi obchodními partnery, neziskovými organizacemi a institucemi státní správy v zájmu vzniku společenského prostředí, které bude podporovat jejich inovační úsilí.

Zvyšování úrovně konkurenceschopnosti ČR je podle názoru představitelů Svazu průmyslu a dopravy ČR podmíněno úspěšným zvládnutím konceptu 3 I, který lze charakterizovat třemi pojmy (začínajícími písmenem „I“ – odtud název konceptu):

1. INOVACE, vnímané jako *podnikatelský fenomén* (viz. schéma z obr. 1), tedy jako prostředek umožňující nalezení dosud nevyužívaných cest a podnikatelských postupů k získání nově vznikajících podnikatelských příležitostí (vyvolaných změnami v okolí organizací). Musí se přitom jednat o podstatně komplexní inovace, spojené se změnami oboru podnikání, s aplikací jiných technologií fungování produktů, s volbou nových cílových trhů, s vývojem kombinovaných produktů, s přechodem k elektronické distribuci a s uplatňováním odlišné cenové politiky.
2. INFRASTRUKTURA, představovaná účelovým provázáním všech společenských zdrojů, nutných k zabezpečení (komerčního) úspěchu inovací. Při tvorbě vhodné infrastruktury ekonomiky ČR je nutné důsledně respektovat skutečnost, že systém ino-

vačného podnikání je komplexní (nejenom složitý) adaptivní, tj. otevřený, systém charakterizovaný třemi základními rysy:

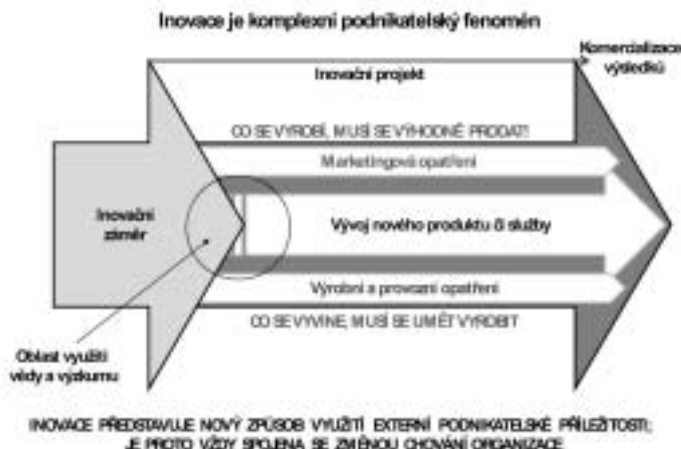
- je tvořen mnoha heterogenními komponenty, z nichž každý se rozhoduje nezávisle o vlastním chování;
- mezi jednotlivými komponenty existují vzájemné vazby, které limitují volnost jejich rozhodování;
- díky těmto vazbám se systém chová jinak než soubor vzájemně neprovázaných komponentů.

K pochopení chování systému proto nepostačuje znát kauzalitu chování jeho jednotlivých prvků, ale je nutno pochopit jak infrastruktura jeho interních vazeb ovlivňuje chování celku (znát působení systémových paradigmat).

3. INSTITUTE, jejichž působení je nezbytnou podmínkou zajištění proveditelnosti opatření, nutných ke komerčnímu úspěchu inovace. Fungování těchto institucí musí generovat vznik společensko-organizačního prostředí, nutného k maximalizaci společenského prospěchu z úspěšně realizovaných inovací. Chování dnešních institucí se proto musí zaměřit na plnění dlouhodobého společenského poslání (specifikující důvod jejich vzniku a existence) a zároveň se musí účelně přizpůsobovat novým podmínkám pro jeho plnění. Protože instituce jsou nositeli stability ve společnosti, musí jejich chování respektovat společensky akceptovatelné hodnoty.

K výše uvedenému je nutné doplnit také následující podmínku:

Aby dnešní podnikatelský subjekt při aplikaci konceptu 3 I úspěšně fungoval jako inovátor i jako aktivista, musí se ve svém úsilí striktně řídit zásadami podnikatelské etiky!



Obr. 1.

Aby se slibný inovační nápad změnil do podoby podnikatelsky úspěšného inovačního řešení, nestačí pouze zajistit správný postup řešení inovačního projektu (v souladu se schématem z obr. 1). Je zároveň nutné *změnit kulturu vnitřního prostředí* organizace. Podnikatelské myšlení manažerů, které je hnacím motorem úspěšné inovace, musí být

uplatňováno na pozadí respektu k zásadám podnikatelské etiky, jak naznačuje schematická představa z obr. 2. Změna kultury vnitřního prostředí se musí projevit tím, že pracovníci jednotlivých organizačních útvarů budou chápat, co dělají pracovníci ostatních útvarů, pochopí jejich příspěvek ke společným cílům a dokážou změnit až příliš často existující interní meziútvárovou rivalitu na uvědomělou a tvůrčí spolupráci.

Jednotliví pracovníci musí cítit zodpovědnost nejenom za vlastní pracovní výsledky, ale i za výsledky svého pracovního kolektivu i organizace jako celku. Proto musí dojít k posílení jejich rozhodovacích pravomocí (uplatnit tzv. empowerment), aby se mohli rozhodovat samostatně, jak budou navzájem kooperovat při postupu ke stanoveným cílům. Pracovníci musí – v zájmu správnosti jejich samostatného rozhodování – vědět, kam směřuje jejich úsilí, musí vnímat budoucnost, ke které směřují a musí se ztotožnit s cíli, které uskutečněním budoucnosti organizace sleduje – i se společenskými dopady, které bude mít jejich naplnění.

Manažeři musí v takové firemní kultuře ovlivňovat chování svých podřízených nikoliv tím, že jim budou předepisovat jeho žádoucí projevy, ale tím, že *vytvoří prostředí, ve kterém se pracovníci sami budou projevovat* způsoby, které jsou z hlediska zájmů organizace nejlepší.



Obr. 2.

Podnikatelská etika (Business Ethics) je souborem pravidel správného, tj. realizovaného v souladu s obecně akceptovanými hodnotami, chování organizace – a lidí v ní působících – při plnění jejího společenského poslání. Tímto souborem pravidel se řídí rozhodování a činy všech pracovníků organizace, kteří respektují společnou představu o tom, co je vnímáno jako správné. Soubor hodnot ovlivňujících podnikatelské chování organizace však není monolitický, ale tvoří jej několik kategorií, které lze představit jako:

- a) *Základní (klíčové) hodnoty*, které jsou spojeny s posláním organizace a jsou v jejím vnitřním prostředí hluboce zakořeněny – mají dlouhodobou platnost. Stmelují pracovní kolektivy organizace – dávají působení každého jeho člena hlubší smysl.
- b) *Instrumentální hodnoty*, které jsou odvozovány od cílů organizace a jejich respektování stmeluje pracovníky organizace kolem úsilí o zajištění vysoké kvality a nízké nákladovosti všech jejích interních procesů.
- c) *Aspirační hodnoty*, které jsou opakem hodnot instrumentálních (sledují narušení existující stability) a jejich vznik je spojen se snahou zajistit netradiční reakci organizace na vývoj v jejím okolí. Obvykle je jejich aplikace spojena s potřebou modifikace existujících instrumentálních hodnot.

Navzdory tomu, že dnes již řada organizací a institucí investuje nemalé prostředky do různých školení o etice a o společenské odpovědnosti, není stav dodržování zásad podnikatelské etiky v ČR dobrý. Spíše naopak, výsledky tohoto výchovného úsilí se jaksi nedostavují.

Je to způsobeno hlavně tím, že ve většině současných organizací je, bohužel, změnám a vývoji interního systému hodnot věnována jenom malá pozornost (pokud vůbec). Etické otázky jsou pak posuzovány nezávisle jako „nadstavba“ nad běžnými provozními problémy. Vytváří se tím dojem, že pokud jsou provozní problémy účelově řešitelné metodami, které jsou v rozporu se zásadami podnikatelské etiky, je výhodnější se s tím spojenými etickými problémy nezabývat. Tomuto dojmu pracovníci organizace podléhají a to určuje jejich vztah k podnikatelské etice. Skutečnost je však výrazně odlišná, jak je zřejmé z následujícího konstatování:

Praktické poznatky mnoha organizací potvrzují skutečnost, že neřešení etických problémů v dlouhodobé perspektivě ohrožuje prosperitu podnikání každé (i dosud úspěšné) organizace.

Manažerskou (podnikatelskou) etiku vytváří soulad tří složek: morálky, erudice a profesionality. Absence některé z těchto tří složek je často skrytou příčinou nízké úrovně prosperity mnoha organizací.

- Nedostatečná pevnost *morálky* a chybějící síla charakteru jejich manažerů jsou důvodem skutečnosti, že velká část organizací se pokouší řešit své aktuální podnikatelské problémy spíše na úkor zákazníků než hledáním jejich příčin ve vlastním vnitřním prostředí.
- Nedostatek *erudice* velké části manažerů a nedostatečný společenský tlak na jejich odborné kompetence jsou skrytou příčinou skutečnosti, že více než polovina českých manažerů se (zřídka oprávněně) považuje za vysoce kvalifikované odborníky a otázkou potřeby svého celoživotního vzdělávání se vůbec nezabývá.
- Chybějící *profesní způsobilosti* manažerů jsou až příliš často příčinou toho, že nedokážou přesvědčivě vést své podřízené k účinné, pružné a rychlé změně stávajících pracovních metod a postupů – k dosažení rychlé změny podnikatelského chování organizace v reakci na vývoj v jejím okolí.

Respekt k zásadám podnikatelské etiky je podmínkou úspěšné implementace **nového modelu podnikání „optimalizace společenského prospěchu“**, který musí v 21. století nahradit již nefunkční model podnikání „maximalizace hodnoty pro akcionáře“. Navzdory skutečnosti, že aplikace tohoto modelu byla hnacím motorem nevídaného rozvoje světové ekonomiky v posledních desetiletích uplynulého století. Krize z let

2008–9 však jasně ukázala, že model podnikání „maximalizace hodnoty pro akcionáře“ v nových podmínkách globální světové ekonomiky již ztratil svou účinnost.

Ukazuje se totiž, že zisk vygenerovaný plněním – optimalizací – společenských potřeb je svým vznikem projevem vyšší úrovně tržní ekonomiky (kapitalismu), její moderní formy, založené na maximalizaci zhodnocení kapitálu vloženého do podnikání organizace a současném sdílení tím vytvořené přidané hodnoty s komunitou, v jejímž prostředí vzniká. Je přitom nutné upozornit na skutečnost, že zvyšování společenského prospěchu je založeno na respektování pravidel *hry s nenulovým součtem* (win-win). V jejich smyslu jsou podnikatelské aktivity zdrojem zvyšování konkurenceschopnosti organizace pouze tehdy, přispívají-li ke zvýšení kvality života společnosti, která využívá jimi poskytovanou přidanou hodnotu. Přijetí pravidel hry s nenulovým součtem (volba win-win strategie rozhodování) znamená, že manažeri dnešních organizací musí uvažovat takto:

Musím se vzdát části mnou vytvořené přidané hodnoty ve prospěch dalších aktérů hry. Zato mohu získat zase část jimi vytvořené přidané hodnoty. Výsledkem je, že každý z hráčů získá výnos, který ve svém souhrnu přesahuje výnos, který by každý z nich získal komercializací pouze jím samotným vygenerované přidané hodnoty.

V posledním desetiletí minulého století došlo k výraznému společenskému tlaku na to, aby podnikatelské subjekty respektovaly a plnily závazky vlastní společenské odpovědnosti. Přitom se tento požadavek nedařilo prosadit v plném rozsahu, zejména proto, že plnění závazků společenské odpovědnosti bylo většinou organizací vnímáno jako aktivita, která je mnohdy v rozporu s realizací jejich hlavních, tj. podnikatelských činností. Nový model podnikání tento rozpor eliminuje. Rozdíl mezi plněním závazků společenské odpovědnosti, tj. aplikace konceptu CSR (Corporate Social Responsibility) a aplikací konceptu navyšování **společenského prospěchu** CSV (Creating Shared Value) ilustruje přehledně obsah následující tabulky.

KONCEPT CSR	POJETÍ CSV
<i>Přidaná hodnota:</i> podpora (finanční) společensky přínosných aktivit	<i>Přidaná hodnota:</i> podnikatelské i společenské přínosy z hlavních aktivit
<i>Projev:</i> filantropické aktivity, péče o životní prostředí, firemní občanství	<i>Projev:</i> spolupráce při tvorbě sdílených hodnot (firemních i společenských)
<i>Provádění:</i> jako dobrovolná autonomní odezva na požadavky z okolí; nezávislá na úsilí o zvyšování podnikatelské výkonnosti	<i>Provádění:</i> integrální součást realizace podnikatelské strategie; v přímé souvislosti s plněním finančních cílů
<i>Agenda:</i> je vymezována externími standardy a vyžaduje samostatné výkaznictví, připravované k tomu zřízeným organizačním útvarům	<i>Agenda:</i> je součástí specifických (individuálních v každé organizaci) opatření, přispívajících k provádění podnikatelských záměrů s tandardními organizačními útvary

Z obsahu výše představené tabulky také vyplývá, že má-li být požadavek na plnění společenských závazků organizace důsledně naplňován těmi, komu je adresován, musí dojít k výrazné transformaci dosavadního pojetí CSR. Transformace stávajícího konceptu CSR na vyšší úroveň vytváření sociálních vazeb organizace s jejím bezprostředním okolím musí být pojímána **podnikatelsky**: organizace musí své podnikatelské aktivity orientovat primárně na optimalizaci společenského prospěchu. Její podnikání musí vést ke sdílení vytvořené přidané hodnoty s prvky svého okolí.

Respektování pravidel hry s nenulovým součtem, tedy uplatnění konceptu CSV, vede k poznání, že *shodná míra provozního zisku není zdrojem stejné přidané hodnoty*. Manažeři moderních organizací si proto musí neustále pokládat tyto otázky:

- I. Mohou námi nabízené produkty a služby poskytnout svým pořízovatelům společensky prospěšnou přidanou hodnotu?
- II. Orientujeme svou nabídku na všechny zákaznické skupiny, které mohou jejím využitím získat společenský prospěch?
- III. Jsou naše interní procesy a logistické činnosti nastaveny tak, že minimalizují spotřebu energie, vody a dalších hmotných vstupů?
- IV. Můžeme zřizovat nové provozní jednotky tak, aby jejich fungování mělo výrazný pozitivní dopad na život lokální komunity?
- V. Jak můžeme přispět k tomu, aby v lokální komunitě vznikl nebo vzrostl zájem o využívání naší nabídky produktů a služeb?
- VI. V kterých oblastech fungování lokální komunity mohou námi nabízené produkty a služby (resp. v nich obsažená přidaná hodnota) vyvolat nejvyšší míru společenského prospěchu?

Využívání nového modelu podnikání je podmíněno respektem organizace k zásadám podnikatelské etiky. Respekt k těmto zásadám pak umožňuje jejím manažerům mentálně akceptovat v závěru tohoto příspěvku uvedené odpovědi na otázku:

Co je nutné zajistit, aby se využívání nového model podnikání (principu CSV) a dodržování zásad podnikatelské etiky stalo přirozenou součástí podnikatelských aktivit dnešních organizací?

Zaměřit jejich strategickou **orientaci na dlouhodobé cíle** a podporovat transformaci jejich vnitřního prostředí, spojenou s jinými formami hodnocení podnikatelské výkonnosti i s jiným systémem hodnocení a odměňování pracovníků (zejména členů vrcholového managementu).

Přesvědčit akcionáře a investory o tom, že **model podnikání, založený na optimalizaci společenského prospěchu** z podnikatelských aktivit organizace, je účinnějším nástrojem pro zhodnocení do podnikání organizace vloženého kapitálu, než je model podnikání založený na konceptu maximalizace výnosů (hodnoty pro akcionáře).

Zvýšit úlohu statutárních orgánů při implementaci podnikatelské strategie organizací, **sladit procesy vlastnického a podnikatelského řízení** organizace, rozšiřovat spolupráci statutárních orgánů a vrcholového managementu při rozhodování o dlouhodobých programech dalšího rozvoje organizace i o plnění jejich společenských závazků.

ROZHOVOR S PREZIDENTEM ČMA PRO TÝDENÍK EKONOM 10/2011

(Původní nezkrácená verze)

Ekonom: *V roce 2009 jste odešel z čela českého Siemensu, v němž jste působil od roku 1994. Říká se, že opouštění takto významných pozic bývá pro manažery obtížné. Jak jste se s tímto krokem vyrovnával vy?*

Ing. Kafka: To byl dlouhodobě plánovaný krok. Již v roce 2005 jsem se dohodl s vedením firmy, že po dosažení 60ti let věku odejdu po 15 letech z nejvyšší pozice Siemens v ČR. Byl jsem v té době mj. také služebně nejstarším zemským ředitelem Siemens v Evropě. Tudíž jsem se na tento krok dlouhodobě připravoval a vyrovnal jsem se s ním bez problémů. Jsem toho názoru, že dobrý manažer musí umět v pravý okamžik také odejít.

Ekonom: *Kdyby vás dnes někdo oslovil s nabídkou manažerské pozice v čele opravdu zajímavé firmy, byl byste ochotný o ní uvažovat?*

Ing. Kafka: Nabídky jsem pochopitelně dostal, některé zajímavé, ale moje rozhodnutí odejít z pozice CEO se odvíjelo od mé vlastní představy o mém životě a zájmu věnovat se jeho jiným krásným stránkám. Myslím, že manažer by měl umět řídit i svůj vlastní život.

Ekonom: *Kolik členů má Česká manažerská asociace? Jak velký podíl českých manažerů vlastně sdružuje? (Považujete je za dostatečný – a nebo se budete snažit členskou základnu rozšířit?) Kdo se může stát členem asociace? Lze nějak stručně shrnout, co konkrétně členství manažerovi přinese?*

Ing. Kafka: V asociaci dnes máme téměř 400 individuálních a kolektivních členů a tuto základnu chceme pochopitelně dále rozšiřovat. Členem se může stát každý manažer, kterého cíle asociace osloví a který bude také mít zájem se na jejich realizaci podílet. Členství přináší samozřejmě mnoho šancí na výměnu zkušeností, kontaktů, ale také dalšího vzdělávání v moderních metodách managementu..

Ekonom: *Můžete nějak srovnat dnešní české manažery s těmi, kteří působili v devadesátých letech? Jak se za tu dobu stihnul náš manažerský stav vyvinout?*

Ing. Kafka: Manažerské řemeslo se dynamicky rozvíjí tak jako celý business. Naši manažeři se museli postupně mnoho z abecedy managementu a tržní ekonomiky doučit. V devadesátých letech převládal entusiasmus nad znalostmi. Dnes se mohou ti nejlepší směle měřit se světem a laureáti soutěže Manažer roku to velmi dobře potvrzují.

Ekonom: *Vaší prioritou je výraznější obhajoba zájmů českých manažerů. Na co konkrétně se chcete zaměřit? (Co podle vás tyto zájmy ohrožuje nejvíce?)*

Ing. Kafka: Manažer je jakousi pivotální osobou v klasickém zájmovém trojúhelníku: zaměstnanci–zákazníci–vlastníci. Tento trojúhelník funguje nejlépe pokud jsou jeho siločáry v rovnováze a pokud je celkové prostředí příznivé. Zájmy a výsledky práce manažerů českého businessu nejvíce ohrožuje nízká úroveň institucionálního prostředí, korupce, byrokracie. Chceme se proto i v kontextu vládní strategie zlepšování konkurenceschopnosti těmto otázkám více věnovat – např. úrovni managementu v státní a veřejné správě.

Ekonom: *Chcete se zaměřit i na podporu vzdělávání v oblasti managementu. Kde mají podle vás čeští manažeři mezery? (Do jaké míry se podle vás dají manažerské schopnosti naučit – a s čím se člověk musí narodit?)*

Co je podle vás největší problém (respektive nedostatek) českých manažerů? Má naše republika dost těch schopných?

Ing. Kafka: Management je do velké míry řemeslo, ale těch nejvyšších met dosahují jen skuteční vůdci a k tomu je třeba i „genetické vybavy“. Myslím, že naši manažeři jsou v průměru stále ještě orientováni především na krátkodobý úspěch či pasivní přežití, že jim chybí potřebná rovnováha znalostí a lidských a profesních zkušeností či širší společenský rozhled, a proto i schopnost najít v dnešní brutální globální konkurenci svoji dlouhodobě úspěšnou „parketu“ – či vizi.

Zapálených a schopných manažerů není nikdy dost ani v businessu ani státní či veřejné sféře.

Potřebujeme takových více, zejména mladých, i v naší České manažerské asociaci.



Tyto knihy vám změň život

Za to, kam to dotáhneme, nemohou jiní, ale my sami. Prostředí vhodné k úspěchu si všichni dokážeme vytvářet sami. Ve své hlavě.

Už 20 let se Ivo Toman zabývá filosofií úspěchu.

Ivo Toman O úspěchu – Novinka!

Dnes nejrozsáhlejší rozbor úspěchu v těchto třech oblastech:

1. Co vůbec nemá vliv na úspěch, přestaňte si lidé myslit, že má.
2. Co vede k neúspěchu, ale lidé to dělají.
3. Co vede k úspěchu, ale většina lidí to nedělá.



Ivo Toman O úspěchu – faktický fakt o úspěchu. 499 Kč.

Úspěšná sebemanipulace

Spousta lidí stále čte knihy o pozitivním myšlení, „vymetají“ různé rituály, ale kvalita jejich života se nijak nelepší. Proč?

To vám prozradí tato kniha. Poznejte zásady úspěchu a také pět zásadních chyb, kterých se neúspěšní lidé dopouštějí. Najde o žádnou teorii, vše je ověřeno na 8 000 lidech v 3 zemích.



Úspěšná sebemanipulace – strhující čtení o příčinách úspěchu a neúspěchu. 399 Kč!

Debordelizace hlavy

Proč jsou emoce důležitější než logika. Co je star „proudění“. Jak žít bez dilemat. Podle oblasí právě toto mnohým lidem otevřelo oči a oni dokázali změnit své životy k lepšímu. Jak využijete svou agresivitu.

Největší část knihy tvoří kapitola **Štěstí**. Dále tu najdete množství malá a tipů, které opravdu fungují.



Debordelizace hlavy – proč většina lidí všechno zbytečně komplikuje. 399 Kč!

Motivace zvenčí je jako smrad

Smrad v žádné jiné oblasti neokouje tolik nemyslí jako v oblasti motivace. Proč někdo vyhoří a jiní ne? Proč někdo potřebuje „dobíjet“ baterky, ale jiní jsou stále „zabití“? Proč v příbězích výjimečných lidí vůbec řešíme o tom, že by je někdo motivoval?



Motivace zvenčí je jako smrad ...a jak hodně se vysvětlí. 299 Kč!

U všech knih platí akce 1+1. Za každý zaplacený kus dostanete navíc knihu zdarma ještě jednou, když při objednávce uvedete kód „ČMA“. Každé jedno a další (stejnou) dostanete zdarma. Doba: 100 Kč.

Objednávejte knihu telefonicky na zelené lince: **800 182 987** (v pracovní dny od 9 do 17 hod.). Volajte zdarma mobil **603 579 174**. Objednat můžete i na www.jak-vydelat.cz. TAXUS International, Na Parčence 40, 140 00 Praha 4. Uvedte kód: „ČMA“.

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.

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*

MIMOŘÁDNÁ VALNÁ HROMADA ČLENŮ ČMA

dne 18. října 2011



USNESENÍ MIMOŘÁDNÉ VALNÉ HROMADY ČLENŮ ČMA ZE DNE 18. ŘÍJNA 2011

VALNÁ HROMADA SCHVALUJE:

1. Hodnocení plnění strategie od poslední valné hromady konané 20. 10. 2009 v předneseném znění.
2. Zprávu o hospodaření a Zprávu revizní a kontrolní komise ČMA v předneseném znění
3. Změnu stanov ČMA ve znění podle návrhu výboru doplněného valnou hromadou o text:
Článek 2 odst. 10
Podporovat vědu a výzkum spoluprací s institucemi pro vědu a výzkum, vysokými školami a dalšími subjekty; podporovat aplikaci výsledků vědy a výzkumu do praxe.
Článek 10 odst. 5.3 – výměna slova „jeho“ za slovo „zvolených“.
Schválené znění celého odstavce:
„volí ze svých členů prezidenta, 4 až 6 viceprezidentů a provádí kooptaci do výboru až do výše 1/3 počtu zvolených členů“
4. Od okamžiku schválení změny se postupuje dle změněných stanov, tedy i následující volba výboru a revizní a kontrolní komise proběhne dle schválené změny stanov
5. Východiska a akcenty pro další období činnosti ČMA v předneseném znění
6. Pro funkční období 2011 – 2014 zvolit výbor o devatenácti členech
7. Pro funkční období 2011 – 2014 zvolit tříčlennou revizní a kontrolní komisi

VALNÁ HROMADA UKLÁDÁ:

1. 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
 - získávat nové členy prostřednictvím vzorů úspěšných manažerů – členů ČMA
 - prosazovat své náměty a názory k naléhavým otázkám managementu prostřednictvím orgánů asociace
2. nově zvolenému výboru
 - promítnout schválené akcenty pro další období a podněty z diskuse do ročních realizačních plánů činnosti ČMA s přiřazením osobní zodpovědnosti členů výboru

- pravidelně informovat členy o plnění usnesení prostřednictvím elektronického informačního servisu a Informačního bulletinu ČMA
 - zajistit, aby hospodaření ČMA bylo založeno na vyrovnaném rozpočtu
3. nově zvolené revizní a kontrolní komisi
- sledovat a hodnotit plnění tohoto usnesení a informovat členskou základnu v Informačním bulletinu o výsledcích

VALNÁ HROMADA BERE NA VĚDOMÍ:

Sloučení České manažerské asociace a Manažerského svazového fondu do jedné organizace – České manažerské asociace, s účinností od 1.9.2011, podle § 12 zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, v platném znění.

Valná hromada zvolila nové orgány ČMA ve složení:

Výbor:

Jan Března	Jiří Majer
Miloš Filip	Eva Matoušková
Ivo Gajdoš	Jan Mühlfeit
Jaromír Hájek	Zbyněk Pitra
Věra Hnátová	Jan Preclík
Bohuslav Holub	Tomáš Studnička
Pavel Kafka	Josef Švec
Tibor Kovalský	Lenka Tomešová
František Kulovaný jr.	Roman Zuzák
Tomáš Macků	

Revizní a kontrolní komise

Aleš Frána
 Radomír Mervart
 Libuše Stachovská

Toto usnesení bylo přijato všemi účastníky valné hromady.

V Praze 18. října 2011

Za správnost:



Jiří Majer
 předseda návrhové komise



VÝSLEDKY VOLEB DO ORGÁNŮ

Valná hromada zvolila výbor a revizní a kontrolní komisi – viz Usnesení výše.

Bezprostředně po ukončení valné hromady nový výbor, podle čl. 10 platných stanov, zvolil pro období 2011–2014

prezidentem: Ing. Pavla Kařku

prvním viceprezidentem: Ing. Jiřiho Majera

viceprezidenty:

Ing. Ivo Gajdoše

Ing. Věru Hnátovou

Ing. Jana Mühlfeita

Stručné profesní CV všech členů výboru i revizní a kontrolní komise naleznete na <http://www.cma.cz/cs/vybor.aspx> a na <http://www.cma.cz/cs/revizni-a-kontrolni-komise.aspx>.



VÝCHODISKA A AKCENTY PRO DALŠÍ OBDOBÍ ČINNOSTI ČMA

Východiska:

Dosavadní několikaměsíční diskuse v presidiu, výboru, Radě expertů atd. ukázaly platnost a aktuálnost strategie přijaté minulou valnou hromadou. Zároveň z nich vyplynulo, že hlavní příčina špatné realizace strategie spočívá v nedostatečném manažerském zvládnutí, jakož i v ne zcela příznivé atmosféře v ekonomice.

Hlavním posláním ČMA i nadále je:

- obhajoba zájmů manažerů působících v ČR
- zvyšování úrovně manažerské práce
- posilování významu společenské role manažerů

Akcenty:

Obhajoba zájmů manažerů působících v ČR

K realizaci tohoto cíle je třeba zlepšení spolupráce s relevantními organizacemi jako je zejména Svaz průmyslu a dopravy ČR a Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, které mají možnosti, cestou Tripartitních jednání, tyto cíle prosazovat, ale i s jinými manažerskými organizacemi.

Prvním krokem v tomto směru je zvolení prezidenta ČMA do představenstva SP ČR v dubnu t.r.

Zvyšování úrovně manažerské práce

Další zlepšení organizace a úrovně činnosti v této oblasti podpoří vytvoření pozice viceprezidenta pro vzdělávací a konferenční projekty. Specifická role ČMA musí spočívat v tom, že kromě podpory vzdělávání v „manažerském řemesle“ bude akcentován společenský charakter role manažera (témata: etika, udržitelný rozvoj atd.)

Posilování společenské role manažerů

Musí být podpořeno nejen PR aktivitami, ale především činností všech členů ČMA. Aktuálním cílem ČMA by mělo být zapojit se do úsilí o zvýšení konkurenceschopnosti české ekonomiky, zejména směrem ke zlepšení kvality manažerské práce ve veřejném sektoru.

Do aktuální diskuse o udržitelnosti společenského rozvoje by ČMA měla vstoupit i ve spolupráci se zahraničními partnery (např. Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj)

Základ pro úspěch ČMA v dalším letech je ale třeba vidět v jejím vnitřním fungování a to jak jednotlivých orgánů, klubů tak i široké aktivní komunikaci s celou členskou základnou.

Manažerská opatření:

1. Sjednotit obraz navenek a zlepšit efektivnost fungování cestou sloučení s MSF.
2. Zlepšit „řiditelnost“ ČMA vytvořením silnějšího (5členného) prezidia se zejména exekutivními úkoly ve vazbě na sekretariát.

3. Posílit úlohu výboru ČMA jako orgánu lépe komunikujícího s členskou základnou.
4. Vytvořit při výboru ČMA reprezentativní orgán významných osobností.
5. Na základě již přijatých opatření zajistit vyrovnané hospodaření a novými opatřeními posílit finanční sílu ČMA.
6. Ve vazbě na posílení finanční situace zajistit placeného odborníka pro komunikaci.
7. Ve vazbě na přípravu 20. ročníku hlavní „výkladní skříně“ ČMA, tj. projektu Manažer roku, podrobit přezkoumání všechny stránky image ČMA (např. logo, umístění sekretariátu atd.).

Pavel Kafka, prezident ČMA





ŘEKLI NA VALNÉ HROMADĚ

Ing. Jan Mühlfeit, Chairman Europe společnosti Microsoft Corporation, Manažer roku 1999:

„Již Adam Smith před více než dvěma sty lety napsal, že zisk a péče o společnost, péče o blaho těch ostatních, mohou v kapitalismu existovat pohromadě. Bohužel v posledních letech jsme se příliš soustředili právě jen na okamžitý zisk, takže podle mého názoru je teď úkolem číslo jedna zapracovat do naší strategie vizi dlouhodobě udržitelného vývoje a tímto směrem uplatňovat roli manažerů. S tím souvisí i druhý úkol, jímž je změna ve vzdělávání manažerů, protože to je tradičně zaměřeno na téma zisku, ale méně už na téma udržitelného rozvoje. A třetím úkolem bezesporu je zlepšit reprezentaci našich manažerů nejen v této zemi, ale i v zahraničí.“

Ing. Pavel Pilát, generální ředitel společnosti Metrostav a.s., Manažer roku 2010:

„Manažeři se dnes nacházejí ve složitém, krizovém období a společnost mnohdy propadá do takového klíše stěžování si na všechno. Všichni však žijeme ve stejných podmínkách a záleží jen na kvalitě manažerů, jak se s nimi dokážou vypořádat. Myslím, že českým manažerům se daří poradit si s touto situací lépe než některých jiných zemích, a já jim přeji, aby v tom byli úspěšní i nadále.“

Radek Špicar, M. Phil., viceprezident Svazu průmyslu a dopravy ČR:

„Ukažme, že management je důležitý i ve státní správě, nejen v dobře řízených firmách. A přejme si i více mladých manažerů a žen – manažerek, které odvádějí vynikající práci ve vrcholových pozicích.“



Jan Wiesner, předseda Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR:
„Zvyšujeme prestiž soutěže Manažer roku, která oceňuje nejlepší tuzemské manažery. Zaslouží si to zejména v této převratné době.“

Ing. Pavel Kafka, dr.h.c., prezident České manažerské asociace, Manažer roku 2005:
„Základem úspěchu ČMA bude zlepšení jejího vnitřního fungování, dobře komunikující vedení, které táhne za jeden provaz a co nejaktivnější členská základna. Prospěje to motivaci členů a zlepší to i hledání synergií s dalšími partnerskými organizacemi.“



Eva Kaňáková, Casiopea s.r.o.:

„Děkuji odcházejícímu výboru za práci a úsilí o zachování ČMA. Poděkování patří rovněž pracovním sekretariátu za poskytnutí potřebné podpory. Oceňujeme to zejména my, kteří jsme s asociací vyrůstali posledních 20 let.“

Zaznamenala Hana Petrová



**Výbor
České manažerské asociace
Vám přeje
krásné Vánoce
a úspěšný rok 2012**

