



ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE
CZECH MANAGEMENT ASSOCIATION

INFORMAČNÍ BULLETIN

1/10

Z OBSAHU:

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

CO VÁM NABÍZÍ ČLENSTVÍ V ČMA

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

Summary

Committee Meeting, January 19, 2010

The Committee discussed CMA's action plan for year 2010. PR group is preparing the Association's PR strategy.

Dr. Holub presented a report on the progress of preparatory works for the Manager of the Year contest. Ing. Matoušková was chosen to oversee preparations of the contest results announcement. The Committee discussed budget proposal which was commented on by Ing. Eiselt. The main aim of the proposal was to decrease the financial loss in comparison with year 2009, which was caused by shrinking of membership base and smaller membership fees collection. The budget also expected a significant increase of PR and IT costs. The overall financial loss was expected to be covered from finances taken from special purpose operations fund. The presented budget proposal was not approved. A new budget proposal is to be formulated in three variants – pessimistic, optimistic and a realistic variant. Adherence to the budget will be checked on quarterly basis.

The Committee received MUF request for financial contribution to Manager of the Year contest totalling 200.000 CZK.

Ing. Eiselt, on behalf of the Committee, thanked the retiring Ing. Stýblo for the work he has done for the Association over the last nearly 20 years.

Ing. Eiselt also proposed Ms. Pavlína Drsová as a new candidate for the position of CMA Executive Director. The candidate will be presented on extraordinary Committee meeting on February 9, 2010.

Committee Meeting, February 9, 2010

The Committee was informed that Prime Minister Jan Fišer accepted patronage over Manager of the Year 2009 contest.

The Committee discussed and approved candidacy of Ms. Pavlína Drsová for the position of CMA Executive Director. CMA President Ing. Eiselt immediately named Ms. Drsová a new Executive Director of Czech Management Association.

The Committee approved MUF request for financial contribution of 200.000 CZK for the Manager of the Year contest under the condition that equal financial contribution will be provided by each of the organising subjects.

The Committee was presented a new budget proposal – this time in three variants. The Committee approved budget version which would enable execution of the approved action plan but requested

the new Executive Director to propose cost changes that would create sufficient funds to support Manager of the Year contest.

Committee Meeting, March 16, 2010

The Committee received a report on preparatory works for the Manager of the Year contest. 73 out of 193 candidates advanced to finals.

The Committee discussed adherence to financial plan for year 2010. Finances for Manager of the Year were raised by cutting other promotion costs.

Discussion about CMA club activities led to conclusion, that clubs aimed directives are within the competence of vice-president Ing. Hnátová. Concept clarification and coordination of club activities is going to take place on a meeting of chairmen and vice-chairmen of the various management clubs.

Appointment of New Executive Director

Ms. Pavlína Drsová was appointed a new Executive Director of CMA on February 9, 2010.

Managerial Unions Fund

On April 22, 2010, results of the Manager of the Year contest were announced during a gala ceremony in Žofín. The awards were presented to Zbyněk Frolík, co-owner of Linet, spol. s r. o. and Muriel Anton, General Director of Vodafone Czech Republic, a. s. The prestigious awards were handed over by Czech Prime-Minister Jan Fischer, President of Confederation of Industry of the Czech Republic Jaroslav Míl and Manager of the Year 2008 and General Director of Třinecké železářny, Jiří Cienčala. An overview of winners and further details are included in this Bulletin.

Management Clubs

Club of Managers of the Year meeting took place few hours before the announcement of results for year 2009 in Žofín. The discussion focused on specific impacts of global recession on Czech economy and on successful managerial methods that can be implemented to overcome the economic recession.

You can read more on activities of other clubs inside this Bulletin.

Professional Events

Karlovy Vary hosted meeting titled "Managers in Spa" on March 28, 2010.

Successful managers of Ústí region met on 30th March in Teplice.

This year's first joined conference of CMA and Confederation of Industry of the Czech Republic titled „Green entrepreneurial strategy“ took place in Museum of Škoda Auto, a. s. in Mladá Boleslav on March 4, 2010.

20th anniversary of founding of Czech Management Association

CMA is going to celebrate 20th anniversary of its foundation. The Association originally started as an activity of a group of dedicated enthusiasts and

over the years developed in to a professional organisation with wide membership base and numerous supporters. We can say that the Association presents a platform for discussions about modern methods of management, platforms for spreading new ideas and mutual exchange of information about developments in management of companies and other organisations. We wish the Association good luck in the coming years!

Enclosed with this Bulletin is CMA's action plan for year 2010 and DVD with recorded Manager of Year awards ceremony.



INFORMACE Z ČINNOSTI VÝBORU ČMA

ZASEDÁNÍ VÝBORU DNE 19. LEDNA 2010

1. Ing. Eiselt předložil a okomentoval písemný návrh Akčního plánu ČMA na rok 2010. Základem tvorby návrhu je strategická vize schválená na VH „stát se respektováním představitelem manažerské komunity a významným partnerem zaměstnavatelských svazů“.

Ing. Hrstková připravila návrh „Komunikační a PR strategie ČMA“.

Ing. Gajdoš navrhl, dle finančních možností ČMA, realizovat část webu v angličtině.

Ing. Macků nabídl provedení aktuálního průzkumu firmou IPSOS. Šetření by proběhlo jak mezi členy ČMA tak i vně ČMA s cílem najít konkurenční výhodu asociace. IPSOS je schopen realizovat i pravidelná dotazníková čtvrtletní šetření k mapování vývoje.

PR skupina rozpracuje komunikační plán vč. termínů.

Výbor bude pokračovat v diskuzi nad akčním plánem na svém mimořádném jednání 9. února 2010.

2. Výbor byl seznámen se stavem příprav soutěže MR 2009 dr. Holubem. K datu 19. 1. 2010 bylo podáno 37 přihlášek. Termín pro podávání přihlášek byl prodloužen do 15. 2. 2010. Na přípravu slavnostního vyhlášení výsledků soutěže byla ve výběrovém řízení vybrána ing. Matoušková.
3. Výbor zváží vydání třetí publikace z cyklu „Manažeri se lvíčkem“. K tomu je třeba nejdříve stanovit nosnou myšlenku nové knihy. Členové výboru pošlou své náměty do sekretariátu do 9. února.

Výbor se zabýval možnostmi využití Evropských sociálních fondů pro financování aktivit ČMA.

Výbor doporučuje nově kontaktovat Masarykovu univerzitu a VUT Brno. Kontakt zprostředkuje Ing. Filip.

Výbor obdržel požadavek BIVŠ na návrhy témat bakalářských a magisterských prací. Sekretariát zajistí rozeslání požadavku na celou členskou základnu.

4. Výbor se zabýval návrhem rozpočtu, který při jednání ústně komentoval Ing. Eiselt. Základem návrhu je snížit ztrátu oproti roku 2009 zastavením negativního trendu vývoje členské základny a poklesem příspěvků. Významné jsou navýšeny náklady na PR a výpočetní techniku (položka zahrnuje i náklady na úpravu webu). Návrh počítá s krytím plánované ztráty z účelového provozního fondu. Předložený návrh rozpočtu nebyl schválen. Bude rozpracován nový návrh ve variantách pesimistická, optimistická a realistická. V návrhu bude znovu posouzena dosažitelná výše individuálních členských příspěvků. Plnění rozpočtu bude sledováno čtvrtletně.

- Ing. Eiselt se jménem výboru rozloučil s ing. Stýblem a poděkoval mu za práci, kterou při svém téměř dvacetiletém působení v ČMA odvedl. Vyjádřil přesvědčení, že spolupráce bude pokračovat podle aktuální potřeby i nadále.

Ing. Eiselt seznámil výbor se záměrem obsadit uvolněné místo výkonného ředitele osobou, která bude řídit servis pro viceprezidenty a členskou základnu a bude schopná vykonávat další aktivity směrem vně asociace (především marketing, PR, řízení členské základny, lobbing). Do funkce výkonného ředitele navrhl ing. Eiselt slečnu Pavlínu Drsovou, dříve marketingovou manažerku firmy SEW-EURODRIVE CZ s. r. o. Tato kandidátka bude představena na mimořádném výboru 9. února 2010.

ZASEDÁNÍ VÝBORU DNE 9. ÚNORA 2010

- Výbor byl informován, že záštitu nad soutěží Manažer roku 2009 převzal předseda vlády Jan Fišer.
- Výboru byla představena kandidátka na výkonnou ředitelku slečna Pavlína Drsová. Urgentním úkolem ČMA je obrátit trend vývoje financí. Cesty k naplnění tohoto požadavku jsou rozšíření členské základny, vybudování široké sítě kontaktů jak v komerční, tak i v politické sféře, oslovení mladé manažerské generace. V těchto oblastech má podle názoru prezidenta slečna Drsová předpoklady uspět.

Výbor projednal kandidaturu slečny Drsové a prezident ing. Eiselt slečnu Drsovou jmenoval s okamžitou účinností do funkce výkonné ředitelky.

- Výbor na žádost MSF schválil příspěvek financování soutěže MR 2009 až do částky 200 tisíc Kč za podmínky, že stejnou finanční podporu poskytnou i ostatní vyhlášovatelé (SPČR a KZPS).
- Výboru byl předložen návrh rozpočtu ČMA na rok 2010 ve třech variantách. Všechny varianty byly sestaveny tak, aby byl dodržen požadavek „Zásad hospodaření ČMA“, tedy že výdaje nesmí být vyšší než příjmy. Výbor schválil návrh rozpočtu ve variantě zajišťující realizaci akčního plánu s tím, že do příštího jednání výboru navrhne výkonná ředitelka přesun v nákladových položkách rozpočtu tak, aby byla vytvořena částka na finanční podporu soutěže za výše uvedené podmínky.

ZASEDÁNÍ VÝBORU DNE 16. BŘEZNA 2010

- Výbor vyslechl zprávu o přípravě soutěže Manažer roku 2009, kterou podal ředitel MSF – dr. Holub. Ze 193 nominovaných je ve finále 73 osob.

Řídící výbor soutěže rozhodl o složení Národní komise. Za výbor ČMA jsou v komisi ing. Eiselt, ing. Majer a ing. Preclík. Dále je ČMA v komisi zastoupena ing. Nyklem a prof. Jiráskem (za hodnotitelskou komisi) a dr. Holubem (za organizátora).

Výbor ČMA odsouhlasil čtyři navrhované kandidáty, kteří budou letos v průběhu soutěže uvedeni do Síně slávy.

2. Výbor projednal plnění finančního plánu na rok 2010. Rozpočet byl upraven ve smyslu rozhodnutí výboru z 9. února 2010. Částka na podporu soutěže MR byla získána omezením ostatních položek na propagaci. Výbor bere čerpání rozpočtu na vědomí.
3. Diskuse výboru k činnosti klubů ČMA přinesla závěr, že direktiva vůči klubům (např. plán akcí, termínové kolize apod.) spadá do pravomocí viceprezidentky ing. Hnátové. K upřesnění koncepce a koordinace klubové činnosti bude svolána schůzka předsedů klubů i s prezidiem ČMA.
4. Výbor projednal participaci členů výboru na připravovaných akcích ČMA.
5. 31. 3. 2010 skončilo funkční období Správní rady a revizní komise MSF. Na návrh prezidenta ČMA výbor hlasováním rozhodl jmenovat do Správní rady MSF ing. Eiselta a ing. Macku, jako společného kandidáta se SP ČR navrhl dr. Holuba. Na návrh ing. Gajdoše výbor do revizní komise MSF jmenoval za ČMA ing. Fránu.
6. Člen ČMA, Vysoká škola ekonomie a managementu, nabídl ČMA jedno místo v poradním a iniciačním orgánu školy – Kolegiu rektora VŠEM. Ing. Hnátová projedná vhodného kandidáta a doporučí VŠEM.
7. Ve smyslu zápisu výboru ze dne 19. 1. 2010 předá ing. Kulovaný dodatečné náměty diplomových prací pro Bankovní institut vysokou školu.
8. Výbor schválil partnerskou účast ČMA v projektu „Innovation Day“, který se koná pod záštitou Institutu pro technologický a inovační management (TIM) při VŠE.
9. ČMA má patronát nad projektem Inkubátor – Personalista, který realizuje podnikohospodářská fakulta VŠE. Spolupráci v předchozím období zastřešoval ing. Stýblo. Na sedmém běhu projektu, který se konal v únoru letošního roku, zastoupil asociaci ing. Kulovaný. Výbor projedná na příštím zasedání, kdo spoluprací s Inkubátorem převezme do budoucna.



INFORMACE O ČINNOSTI ČMA

**PAVLÍNA DRSOVÁ BYLA JMENOVÁNA NOVOU VÝKONNOU
ŘEDITELKOU ČESKÉ MANAŽERSKÉ ASOCIACE S ÚČINNOSTÍ OD 1. ÚNORA
2010**

„Chceme být respektovaným představitelem manažerské komunity, posilovat zájmy manažerů působících v České republice a přispívat k jejich osobnostnímu rozvoji. Dlouhodobým cílem ČMA je zvýšení povědomí mezi širokou veřejností a zlepšení vnímání ČMA odbornou veřejností.“ uvedla ke jmenování Pavlína Drsová.

Pavlína Drsová má několikaletou praxi v oblasti administrativy, prodeje a marketingu. Po absolvování jazykové školy úspěšně vystudovala Obchodní akademii v Ostravě. V roce 2002 začala pracovat na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR. O dva roky později vstoupila do světa obchodu – nejprve jako obchodník ve společnosti Unikont Praha, poté jako Sales Support v IT společnosti Oracle Czech. Od konce roku 2007 zastávala funkci Marketing Executive ve firmě SEW-EURODRIVE CZ.

Pavlína Drsová je svobodná, hovoří anglicky a mezi její záliby patří rodina, cestování, četba, kultura a vážná hudba.





MANAŽERSKÝ SVAZOVÝ FOND



MANAŽER ROKU 2009

Vítězem soutěže MANAŽER ROKU se pro rok 2009 stal

Zbyněk Frolík, spoluvlastník společnosti Linet, spol. s. r. o.,
titul MANAŽERKA ROKU 2009 obdržela

Muriel Anton, generální ředitelka Vodafone Czech Republic, a. s.

Nejprestižnější manažerské ocenění osobně předal předseda vlády Jan Fischer, prezident Svazu průmyslu a dopravy ČR Jaroslav Míl a Manažer roku 2008 a generální ředitel a předseda představenstva Tříneckých železáren Jiří Cienciala. Ceny předávali i ministryně školství, mládeže a tělovýchovy Miroslava Kopicová, ministr práce a sociálních věcí Petr Šimerka a přímátor hl. m. Prahy Pavel Bém.

Slavnostní vyhlášení výsledků letošního 17. ročníku soutěže MANAŽER ROKU proběhlo 22. dubna 2010 v pražském paláci Žofín. Tento den je v posledních letech spojen s dalšími doprovodnými akcemi a je vnímán jako Den úspěšných manažerů a firem. Letošní rok je navíc ozdoben 20. výročím založení vyhlášovatelů soutěže – České manažerské asociace, Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR a Svazu průmyslu a dopravy ČR.

„Obzvláště v této těžké době si uvědomujeme, jak důležité je silné a prozíravé manažerské vedení. A to nejen pro jednotlivé firmy, ale i pro stát. Je nepochybné, že za současnou krizí stojí společně selhání politických a manažerských elit. Jistě mají podíl na eskalaci krize, ale nelze zapomínat, že na jejím počátku byla řada chybných politických rozhodnutí diktovaných populismem, snahou zalíbit se za každou cenu bez ohledu na ekonomické důsledky,“ prohlásil při vyhlášení vítězů premiér Jan Fischer.

„Krise je nemilosrdná, nikoho nešetří, výsledky je třeba prokázat rychle a nést za ně plnou osobní odpovědnost. A manažeři musejí sami nést přímou odpovědnost za své firmy a zaměstnance. Přitom se ještě musejí vyrovnat s důsledky politických chyb, za které nemohou. Soutěž Manažer roku ocení ty z nich, kterým se podaří obstát nejlépe. Ale uznání si zaslouží každý manažer, který je přínosem pro svůj podnik,“ uvedl dále Jan Fischer.

Za vyhlášovatele soutěže – Svaz průmyslu a dopravy ČR – upozornil jeho prezident Jaroslav Míl v úvodním vystoupení celé akce na výjimečnost doby, která na manažery klade výrazně vyšší požadavky. Poukázal i na jejich kritické vnímání současných společenských poměrů: *„Nominovaní manažeři se znepokojením vnímají politickou situaci v zemi. Jak vyplývá z „osobního vyznání“ letos nominovaných manažerů, zhruba*

dvě třetiny z nich považují za největší aktuální problém naší republiky stav permanentní volební kampaně a neschopnost řešit společenské problémy i neexistenci jakéhokoliv pocitu společenské zodpovědnosti u některých reprezentantů státní správy a samosprávy, veřejné sféry a politických stran“.

Při vyhlásování vítězů gratuloval vítězům Zbyněk Eiselt, prezident České manažerské asociace, vyhlášovatele soutěže. „Mezi finalisty jsou opravdu špičkoví manažeři, kteří se mohou v řadě ukazatelů srovnávat i s evropskou a světovou elitou. Třiasedmdesát finalistů reprezentuje podniky a organizace, v nichž byly v roce 2009 docíleny tržby ve výši 197 miliard Kč. Manažeři řídí podniky, které zaměstnávají přes 45 tisíc osob. Intenzitu podnikání charakterizuje i vytvořená přidaná hodnota ve výši 25 miliard Kč,“ uvedl ve svém vystoupení Zbyněk Eiselt.

Ve svém projevu přivítal úspěšně manažery také Jan Wiesner, předseda Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. „Výsledky soutěže ukázaly, že je mezi námi elita manažerů, se špičkovými manažerskými výsledky, opírající se o přirozené lidské, charakterové a profesní kvality a zkušenosti. Soutěž vyhledává a předstává výrazné manažerské osobnosti, podílející se na tvorbě duševních a materiálních hodnot této republiky. Zároveň se stává živou školou managementu. Mezi letošními finalisty bylo osm do 35 let a mohli jsme vybírat Mladý manažerský talent, kterému do budoucna přejeme další úspěchy,“ řekl Jan Wiesner.

Soutěž oceňovala manažery v těchto kategoriích:

- Manažer roku
- TOP 10
- Manažerka roku
- Vynikající manažer střední firmy
- Vynikající manažer malé firmy
- Mladý manažerský talent do 35 let
- Manažeři odvětví
- Cena Economia a. s.
- Uvedení do Síně slávy

Cílem soutěže MANAŽER ROKU je systematicky vyhledávat, popularizovat a oceňovat manažerské osobnosti, prezentovat jejich dovednosti, moderní metody řízení, originalitu a přínos k výkonnosti firmy. Společenským a etickým posláním akce je přispět k rozvoji elity českého managementu.

Soutěž MANAŽER ROKU vyhláší: Česká manažerská asociace, Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR a Svaz průmyslu a dopravy ČR.

Je jednou ze stěžejních akcí programu Národní politiky kvality 2010.

Záštitu nad soutěží převzal předseda vlády ČR, Ing. Jan Fischer, CSc.

Soutěž MANAŽER ROKU má u nás dlouholetou tradici. Je to nezávislé, nadoborové, exaktní, neobjektivnější a nejprestižnější hodnocení osobností české ekonomiky. Nominovaný účastník prochází několika stupni hodnocení různých skupin uznávaných odborníků. Celý systém hodnocení je transparentní s velmi silným odborným i společenským kreditem. Soutěž je veřejná a otevřená i cizincům.

Do letošního 17. ročníku soutěže MANAŽER ROKU bylo přijato celkem 193 nominací, z nichž bylo vyhodnoceno 73 finalistů.

Mezi finalisty bylo 60 mužů a 13 žen. Nejmladší finalista má 28 let (*L. Vavříková, Firma na zážitky, s. r.o.*), nejstaršímu je 68 let (*J. Schincke, Hvězda – Občanské sdružení*).

Věkový průměr všech finalistů je 49 let, v kategorii do 35 let je 8 finalistů. 18 finalistů soutěží opakovaně.

Finalisté letošního 17. ročníku pracují ve firmách, které dávají práci cca 45 tisícům zaměstnanců. Celkem 12 finalistů řídí malé firmy do 50 zaměstnanců, 33 finalistů řídí střední firmy do 250 zaměstnanců. Největší firma, kterou reprezentuje finalista soutěže MR, zaměstnává 5 500 zaměstnanců (*J. Czudek, Třinecké železárny, a. s.*). A 12 finalistů stojí v čele firem, z nichž každá zaměstnává více než 1 000 zaměstnanců, např. Vodafone Czech Republic, a. s. Finalista, stojící v čele nejmenší firmy, má 4 zaměstnance (*M. Škubalová, Salon Emporio s. r. o.*).

Finalisté reprezentují firmy, které v uplynulém roce 2009 dosáhly tržby cca 197 miliard Kč, export z toho činil 14 mld. Kč, přidaná hodnota cca 25 mld. Kč. 21 firem dosáhlo v tržbách přes hranici jedné miliardy korun.

To vše je nejen o exaktních výsledcích, ale hlavně o lidech – o jejich profesionalitě, odborných znalostech, o vůdčovství, rozhodnosti i odpovědnosti, morálce, obětavosti, disciplíně a mimo jiné také o naději.

Regulérnost a objektivnost soutěže zajišťuje Řídící výbor (18 členů), který ustavuje Hodnotitelskou komisi (24 členů) a Národní komisi (15 členů). Řídícímu výboru předsedá *Ing. Ladislav Macka, čestný prezident České manažerské asociace*. Hodnotitelské komisi předsedá *Ing. Jan Preclík, M.I.M., člen výboru České manažerské asociace*. Předsedou Národní komise je *Ing. Pavel Kafka, dr. h. c., viceprezident Svazu průmyslu a dopravy ČR a člen výboru ČMA*.

V rámci prestižnosti a objektivnosti prochází každý finalista soutěže sedmistupňovým systémem hodnocení. Nejdříve musí nominátoři, kterých má soutěž přes 300, zhodnotit minimálně tříletou manažerskou úspěšnost zvažovaného kandidáta a navrhnout ho do soutěže. Potom následuje několik komplexních zhodnocení a osobních auditů. Na konci tohoto řetězce stojí 15 členů Národní komise, kteří tajným hlasováním vyberou ty nejúspěšnější z nich.

Přehled vítězů jednotlivých kategorií a další relevantní informace k soutěži najdete na webové stránce soutěže Manažer roku: www.manazerroku.cz a také na webové adrese realizátora soutěže Manažerského svazového fondu: www.msfcz.cz.

VÝSLEDKY SOUTĚŽE MANAŽER ROKU 2009

Manažer a manažerka roku:

MANAŽER ROKU	Ing. Zbyněk Frolík	Linet, spol. s r. o.
MANAŽERKA ROKU	Muriel Anton	Vodafone Czech Republic, a. s.

TOP 10:

Poř.	Jméno	Firma
1	Ing. Zbyněk Frolík	Linet, spol. s r. o.
2	Ing. Josef Novák	VEBA, textilní závody a. s.
3	plk. prof. MUDr. Vladimír Beneš, DrSc.	Ústření vojenská nemocnice
4	Ing. Jaroslav Martínek, CSc.	MZLU v Brně, Školní lesní podnik Masarykův les Křtiny
5	Muriel Anton	Vodafone Czech Republic, a. s.
6	Jiří Herynek	ERGOTEP, družstvo invalidů
7	Milena Veselá	PROMOPRO, s. r. o.
8	Ing. Pavel Pastorek	Templářské sklepy Čejkovice, vinařské družstvo
9	Ing. Petr Tlustý	TRANSYS spol. s r. o.
10	Ing. Bc. Jiří Jež	DIAMO, státní podnik

Mladý manažerský talent, Vynikající manažer malé a střední firmy, Cena Economie, Sňh slávy:

Kategorie	Jméno	Firma
Mladý manažerský talent do 35 let	Ing. Jan Marinov	ŽDB GROUP a. s.
Vynikající manažer malé firmy do 50 zaměstnanců	Ing. Petr Tlustý	TRANSYS spol. s r. o.
Vynikající manažer střední firmy do 250 zaměstnanců	Ing. Pavel Pastorek	Templářské sklepy Čejkovice, vinařské družstvo
Cena EKONOMIE	Ing. Zbyněk Frolík	Linet, spol. s r. o.
Sňh slávy	Doc. Ing. Miroslav Grégr, CSc. Dr. Ing. Štěpán Popovič, CSc. Ing. Bořivoj Frýbert Ing. Jan Fencl	

Manažeři odvětví:

Odvětví	Jméno	Firma
ZEMĚDĚLSTVÍ	Ing. Josef Rotter	Zemědělsko-obchodní družstvo Žichlínek
VÝROBA POTRAVIN A VÝROBKŮ PRO POTRAVINÁŘSKÝ PRŮMYSL	Ing. Ivo Mader	Impress, a. s.
VÝROBA TEXTILÍ	Ing. Josef Novák	VEBA, textilní závody a. s.
VÝROBA NÁBYTKU	Ing. Martin Čudka	Wiesner-Hager Bohemia spol. s. r. o.
VÝROBA A ZPRACOVÁNÍ CHEMICKÝCH LÁTEK	Ing. Bc. Jiří Jež	DIAMO, státní podnik
VÝROBA TECHNICKÝCH A TECHNOLOGICKÝCH PRODUKTŮ	Lubomír Dvořák	Dvořák – svahové sekačky, s. r. o.
VÝROBA ZDRAVOTNICKÝCH A PRŮMYSLOVÝCH VÝROBKŮ	Ing. Zbyněk Frolík	Linet, spol. s r. o.
VÝROBA ZÁKLADNÍCH KOVŮ A HUTNÍCH VÝROBKŮ	Ing. Jan Czudek	Třinecké železárny, a. s.
VÝROBA STROJŮ A MĚŘICÍCH ZAŘÍZENÍ	Ing. Antonín Jaroš	INCO engineering s. r. o.
VÝROBA ELEKTRICKÝCH PŘÍSTROJŮ A ZAŘÍZENÍ	Jiří Herynek	ERGOTEP, družstvo invalidů
STAVEBNICTVÍ	Ing. Martin Doksanský, MBA	SMP CZ, a. s.
VÝROBA STAVEBNÍCH MATERIÁLŮ	Ing. Pavel Med	BAUMIT, spol. s r. o.
OBCHOD A CESTOVNÍ RUCH	Ing. Miroslav Kopřiva, MBA	ORIFLAME CZECH REPUBLIC spol. s r. o.
DOPRAVA, SPOJE A TELEKOMUNIKACE	Muriel Anton	Vodafone Czech Republic, a. s.
PENĚŽNICTVÍ, POJIŠŤOVNICTVÍ A FINANČNÍ SLUŽBY	Manfred Koller	Českomoravská stavební spořitelna, a. s.
BEZPEČNOSTNÍ SLUŽBY	Ing. Jiří Krejča	G4S Security services (CZ), a. s.

Odvětví	Jméno	Firma
ZPRACOVÁNÍ DAT A SOFTWAREVÉ SLUŽBY	Ing. Stanislav Sýkora	Asseco Solutions, a. s.
STÁTNÍ A VEŘEJNÁ SPRÁVA	Ing. Jaromír Zajíček, MPA	Statutární město Děčín
VZDĚLÁVÁNÍ	Ing. Milan Janecký	VOŠ a SOŠ technická Litomyšl
ZDRAVOTNÍ A SOCIÁLNÍ PÉČE	plk. prof. MUDr. Vladimír Beneš, DrSc.	Ústřední vojenská nemocnice
PROJEKTOVÉ A INŽENÝRSKÉ SLUŽBY	Ing. Petr Tlustý	TRANSYS spol. s r. o.
SLUŽBY PRO PODNIKATELE V ZEMĚDĚLSTVÍ	Ing. Václav Škeřík	FARMTEC a. s.
SLUŽBY PRO OSTATNÍ PODNIKATELE	Milena Veselá	PROMOPRO, s. r. o.
SLUŽBY PRO VEŘEJNOST	Ing. Jaroslav Martínek, CSc.	MZLU v Brně, Školní lesní podnik Masarykův les Křtiny



KLUB MANAŽERA ROKU

KRIZE NENÍ, JEN ZMĚNA – DISKUSNÍ FÓRUM KLUBU MANAŽERŮ ROKU

Druhé letošní setkání Klubu Manažerů roku se konalo jen pár hodin před slavnostním vyhlášením výsledků soutěže MANAŽER ROKU na Žofíně 22. dubna 2010.

Jaké jsou konkrétní dopady globální recese na českou ekonomiku a jaké jsou úspěšné manažerské metody při jejím překonávání diskutovalo při kulatém stole několik desítek manažerů. Zejména se řešila otázka, do jaké míry je nynější krize vyvolána i morálním úpadkem politických a ekonomických elit.

„Současná krize je také krizí morálky. Přestože má Česká republika evidentní konkurenční výhody jakými jsou relativně levná a vzdělaná pracovní síla či strategická poloha a další faktory, jsou zde i výrazná negativa jako je korupce, což sráží naši konkurenceschopnost,“ uvedl Zbyněk Frolík, majitel společnosti Linet a člen představenstva Svazu průmyslu a dopravy ČR.

Podobně své obavy ze současného stavu společenské morálky a jednání části politické reprezentace vyjádřili i ostatní manažeři – účastníci debaty. *„Krise bude tak hluboká, jak nám dovolí etické kodexy,“* poznamenal k tomu Pavel Bobošík, majitel sklářské firmy SAHM.

Například Jan Mühlfeit, předseda Microsoft Europe, upozornil na skutečnost, že morální aspekt krize není jen záležitostí české společnosti, nýbrž že jde o součást problémů globálního světa. *„Žijeme ve velkém nadbytku, hmotné statky se staly nejdůležitější hodnotou. To se projevilo v tom, že během posledních 20 let se vytratila rovnováha mezi ziskem a péčí o společnost,“* uvedl.

Někteří manažeři poukázali i na slabou zodpovědnost politiků v souvislosti s jejich hodnocením hloubky krize. *„Zapomněli jsme na to, že se krize pravidelně opakují. Veškerá politika žila tím, že se nám nemůže nic stát a že příští rok budeme mít vše za sebou,“* řekl Miloslav Handl, nositel titulu Manažer roku 1993.

V diskusi vystoupil i Radek Špicar, komunikační ředitel automobilky Škoda Auto a poradce Svazu průmyslu a dopravy ČR. Z pohledu automobilového průmyslu poukázal na tři aspekty vývoje krize. *„Krise přišla nečekaně rychle. Během krátké doby postihla jako pásový opar celou zeměkouli. Projevila se v propadu poptávky v řádech desítek procent,“* uvedl Radek Špicar.

Manažeři se shodli v tom, že tuzemské firmy v krizi obstály. *„Prokázaly svou operativní schopnost a obstály i ve snaze udržet zaměstnanost svých lidí,“* uvedl Zbyněk Frolík. Podobný názor vyjádřil i Pavel Bobošík: *„České podniky si s krizí poradily. Máme k tomu dobré fundamenty, zejména vzdělanost“.*

Diskutující poukázali i na to, že nebýt zodpovědného přístupu mnohých manažerů, míra nezaměstnanosti by byla mnohem vyšší, než tomu je v této době.

Krise však podle účastníků debaty ještě v té či oné míře trvá. Problém spočívá v tom, že některá odvětví ji prožívají se zpožděním. Například ve stavebnictví existuje vždy značná setrvačnost, takže loňský rok se na jeho situaci neprojevil tak dramaticky jako v odvětvích jiných.

PLÁN ČINNOSTI MSF NA ROK 2010

Soutěž Manažer roku

Setkání Klubu MR	13. září, MSV v Brně
Setkání Klubu MR	listopad,

Setkání oceněných manažerů v soutěži MR s hejtmany / primátorem

Královéhradecký a Pardubický kraj	15. června, Hradec Králové
Kraj Vysočina	září, Jihlava
Zlínský a Olomoucký kraj	říjen, Zlín
Moravskoslezský kraj	listopad, Ostrava
Hlavní město Praha	prosinec, Praha

Konference, semináře a odborné akce dle objednávky zakladatelů

Celostátní konference ČMA a SPČR:

2. k.: Transfer nových poznatků do podnikatelské praxe	22. červen, Křtiny
3. k.: Může stát pomoci firmám?	říjen, Praha
4. k.: Úloha Corporate Governance	prosinec, Praha
Celostátní seminář: Zkušenosti z dodržování etiky v podnikání v době krize	říjen, Praha

Neformální setkání manažerů

MTJ – setkání na Broumovsku	25.–27. červen, Broumov
Manažeři „na kolech“	10.–12. září, Křtiny
Manažeři „ve skluzu“	6. listopad, Vysoké Mýto
Manažeři „v pivních lázních“	26.–28. listopad, Chodová Planá
MTJ aneb manažerské plesání	leden 2011, TOP HOTEL Praha
Manažerské golfový turnaj	29. květen, Nová Amerika
Manažerské golfový turnaj	12. červen, Mstětice
Paintball	3. září, Ralsko
7. ročník Manažerského tenisového turnaje	4. prosinec, Sportcentrum STEP Praha

MANAŽEŘI V LÁZNÍCH

Karlovy Vary, 28. březen 2010

Neformální setkání manažerů se těší stále větší oblibě. V Karlových Varech v lázeňském komplexu Spa Resort Sanssouci se o posledním březnovém víkendů setkala více než 50 dobře naladěných a na vše připravených manažerů a jejich rodinných příslušníků. A co je čekalo? Samozřejmě relax v podobě lázeňských procedur, ochutnávka karlovarských pramenů i řízená ochutnávka kvalitních vín, společenský večer s hudbou a exkurze na hrad Loket. Akce se uskutečnila s podporou společností Technoexport, Eurovia CS a G4S Security Services CZ a podle ohlasů se všem líbila.

Podrobnosti k akci naleznete na www.msf.cz

SETKÁNÍ ÚSPĚŠNÝCH MANAŽERŮ S VEDENÍM ÚSTECKÉHO KRAJE TEPLICE 30. BŘEZEN 2010 OTEVŘENÉ PŘÍLEŽITOSTI V ÚSTECKÉM KRAJI

Úspěšní manažeři významných a stabilních firem regionu se v úterý 30. března sešli v Teplících s vedením Ústeckého kraje, aby se navzájem informovali o postupech při překonávání současné krizové situace.

Po zkvalitnění komunikace a spolupráce již delší dobu „volají“, osobnosti naší ekonomiky – manažeři malých, středních i velkých firem, kterým volení zástupci občas dělají zbytečné vrásky na tváři. Diskuse především upozornila na nedostatky v učňovském školství, jehož stav je chaotický a nekonceptní a nezaručuje dostatečnou profesní přípravu pro jednotlivé obory. Ústecký kraj má své specifické problémy, nezaměstnanost tu dosahuje hranice 52 tisíc, a to i přesto, že je v regionu celkem 32 průmyslových zón.

1. náměstek hejtmanky, Arno Fišera, zdůraznil, že Ústecký kraj potřebuje úspěšné firmy více než kterýkoliv jiný. „Podle sociologické analýzy je náš region opravdu nej slabší a v zaměstnanosti jsou naši obyvatelé závislí na dobrých firmách. Většinou sami nejsou schopni najít si jinou práci či uplatnění např. aktivně hledat mezeru na trhu a sami začít podnikat. V tom spoléháme na vás, na naše podniky v regionu.“

Jan Rýdl, předseda představenstva TOS Varnsdorf, kritizoval přístup odborářských předáků: „Jsem rád, že máme odbory, jejich roli nepochybněji, ale nemám rád vyšší odborářské bosy. My od státu tolik nepožadujeme, samozřejmě chceme udržet pracovní místa – a tím ušetřit státu peníze na sociálních dávkách. Ve fabrice, která má 500 lidí, manažer všechny osobně zná a se svými zaměstnanci a odboráři se dohodne. Lidé na dílně naše problémy chápou a vycházejí nám při řešení společné situace vstříc. Ovšem přístup odborářských funkcionářů na vyšších pozicích, kteří jsou hodnoceni za to, jak moc do podniků „šijí“, je pro mě nepochopitelný a v současné době kontraproduktivní.“

Vladimír Feix, generální ředitel společnosti Český porcelán, vyjádřil svoji mnohaletou zkušenost: „Je velký rozdíl mezi velkým a malým podnikem. Malé a střední podniky se často dostávají nejen do ekonomické pasti, ale i do spleti paragrafů – jsou v obklíče-

ní norem zákoníku práce. A nemohou se například v krizi chovat tak suverénně jako velké firmy.“

Setkání se uskutečnilo za partnerské spolupráce společností DIAMO, s. p., Severočeské doly, a. s. a TOS Varnsdorf a. s. Další setkání úspěšných manažerů s vedením krajů, které organizuje již třetím rokem Manažerský svazový fond se připravuje v Jiho-moravském a Plzeňském kraji.



KLUBY MANAŽERŮ

PRAŽSKÝ MANAŽERSKÝ KLUB (PMK) 12/2009 – 4/2010

Ve čtvrtek 17. prosince 2009 se uskutečnil **171. vánoční Manažerský klub** v Lobkowiczském paláci na Pražském hradě. Protože se jednalo o tzv. International Club, hovořilo se anglicky a našimi hosty byli také rakouští a italské manažery. Na pozvání viceprezidenta ČMA Ivo Gajdoše zde natáčela Česká televize medailonky se zajímavými českými a zahraničními manažery na téma „interkulturální rozdíly“ a vliv těchto rozdílů na chod firem v ČR. Pořad byl odvysílán v sekci ČT „Ekonomika a kariéra“.

V programu PMK vystoupil nejprve americko-český manažer – **William Lobkowicz**, který hovořil o problémech rodiny Lobkowiczů s restitucemi u nás. Dále se zmínil o svém manažerském krédu pomoci Praze stát se kulturním centrem Evropy, o svých zkušenostech s podnikáním v ČR (Lobkowicz Events Management – LEM) a odpovídal na množství otázek. Následoval vánoční a novoroční přídělek ČMA pronesený společně předsedou PMK Ivo Gajdošem a výkonným ředitelem Jiřím Stýblem.



Atmosféru večera doplnily krásné vánoční koledy v podání známé operní zpěvačky **Edity Randové**, ke které se překvapivě přidala režisérka TV **Zuzana Mašatová**, neboť náhoda tomu chtěla, že před lety společně začínaly svou pěveckou kariéru v Karlínském divadle.

Pan **Jiří Matoušek**, Managing Director LEM, nás poté pozval na malé pohoštění a okružní prohlídku Lobkowiczského paláce. www.lobkowiczevents.cz

Jediným problémem vydařeného vánočního klubu byla omezená kapacita místa setkání, čímž se ještě jednou omlouváme těm, na které místo nevyšlo ...





172. Manažerský klub, který se uskutečnil 21. ledna 2010 opět v Golem Clubu, měl na programu aktuální téma „*Současná ekonomická situace v ČR a politická krize. Její vliv na investice a hospodářství*“ s vystupujícími prominenty **prof. Ing. Michalem Mejstříkem, CSc.** a **PhDr. Tomášem Sedláčkem**. Atmosféru večera nejlépe vystihuje článek, který vyšel na www.profit.cz. Článek a úplné prezentace obou vystupujících najdete na webu ČMA: www.cma.cz v sekci „kluby“, na stránce PMK/akce.



Ve čtvrtek 18. února 2010 se uskutečnilo **173. setkání PMK**. Tentokrát byly představeny některé z „*inovačních počínů*“ členských firem ČMA.

Nejprve firma Consulting Company Novasoft, a. s. představila inovativní produkt NovaVoice®, který získal v roce 2009 ocenění Česká hlava v kategorii Industrie a rok před tím získal na mezinárodním veletrhu informačních technologií Invex hlavní cenu – Křišťálový disk – v kategorii „Profesionální software“.

Produkt NovaVoice® umí zaznamenávat mluvenou řeč do psaného textu v počítači. V současné době dosahuje přepis až 98% spolehlivosti. Produkt vznikl ve spolupráci firmy se Západočeskou univerzitou v Plzni.

Produkt i firmu představil **Ing. Vladimír Moravec, MBA** – předseda představenstva a **PhDr. Iva Moravcová**, marketingová a obchodní ředitelka.

Další vystupující firmou „večera inovací“ byla firma „Profi“, která představila projekt originálního informačně-technologického serveru pro podporu „společenských sítí“. Zda nový portál poskytne pro uživatele opravdu kombinaci reálného a virtuálního „ráje“ a umožní multimediální komunikaci v sociální síti – to se ukáže 1. 3. Na tento termín ohlásil tvůrce portálu – **Ernest Salamanca** a partner společnosti – **Jan Theodor Kozumplík** – opožděné spuštění portálu, jehož světová premiéra se měla odehrát právě 18. února v Golem Clubu...

Více o obou bodech programu v tiskové zprávě a článku DCD Publishing, které rovněž najdete na www.cma.cz v sekci kluby.

174. Pražský manažerský klub představil „leadery Akademie věd ČR“:



Prof. RNDr. Václava Pačese, DrSc. – Manažera odvětví Výzkum a vývoj MR 2008 – Třetí místo v TOP 10 – Nositele Ceny Economie, Emeritního předsedu Akademie věd České republiky. V současnosti: profesora Ústavu molekulární genetiky AV ČR. Diskuze byla vedena hlavně ohledně současného stavu a reformy vědy a výzkumu.

Ing. Karla Aima, CSc., člena Akademické rady AV ČR zodpovědného za transfer technologií.

Více opět na www.cma.cz, sekce kluby.

175. Manažerský klub 15. dubna 2010 byl opět veden v rámci International klubů v angličtině. Na programu bylo další zajímavé téma: **NEW BUSINESS OPPORTUNITIES IN TAIWAN and other Asian countries**. Úvodní slovo měl Mr. **Robert Y. G. HO** – Director of Economic Division of the Taipei Economic and Cultural Office in the Czech Republic.

Taiwan je dle pana Ho ideálním partnerem pro české malé a střední podniky, které chtějí proniknout do oblastí JV Asie. Taiwan má vůči ČR velké sympatie z důvodu mnoha podobností, jako je malá rozloha, historický vývoj, ovlivňovaný velkými uzurpátory, touha po demokracii (málokdo ví, že o 7 let dříve než v ČR vznikla již v roce 1911 demokratická Taiwanská republika), ekonomiku zaměřenou na export a vzdělané+vysoce motivované manažery a podnikatele. I z těchto důvodů je Taiwan mezi top 10 přímých zahraničních investorů v ČR. Během několika let bylo u nás založeno ve spolupráci s vládní agenturou Czech Invest na 30 taiwanských firem, které vyrábí hlavně pro ICT trh – např. Foxconn je 2. největším českým exportérem (po Škoda auto) a zaměstnává okolo 10 tis. zaměstnanců.

Česká republika je také pro Taiwan nejoblíbenější turistickou destinací (ročně okolo 40 tis.) a také významným centrem pro studium medicíny (okolo 100 studentů ročně) neboť lékař má na Taiwanu vysokou prestiž. Taiwan také spolupracuje s 20 českými univerzitami a poskytuje 20 stipendií ročně pro studium na Taiwanu.

Ke vztahům s „pevninskou Čínou“ se vyjadřoval pan Ho velmi optimisticky. Mezi pevninou a ostrovem létají denně stovky linek a jezdí mnoho lodních spojů. Je připraven projekt vybudování 200 km podmořského tunelu a stejně dlouhého mostu, spojujícího obě pevniny. To jen vypovídá o tom, že nikdy nebyly vztahy lepší a s ekonomickou spoluprací se budou obě ekonomiky stále více přibližovat.

Taiwan má samozřejmě také určité problémy – například hospodářský zákrak je vykoupen „24 hodinovým pracovním dnem 7 dní v týdnu“. Na druhou stranu má Taiwan nejlépe propracovaný zdravotní a sociální systém na světě. Má také například Ministerstvo pro „rovné příležitosti“ (gender).

V průběhu večera se ochutnával výborný „pu-er“ čaj a diskuze byla opravdu uvolněná a přátelská.

Zahraniční výbor ČMA samozřejmě rád zprostředkuje jakékoliv další požadavky členů ČMA o spolupráci, dotovanou účast na veletrzích a výstavách, studijních pobytech a stážích a jakýchkoliv dalších projektech ve vztahu k Taiwanu a JV Asii. Výhodou je stabilní a spolehlivý systém obchodu, logistiky, práva, ochrany autorských práv, dobrá znalost angličtiny a mnoho dalších.

KLUB MLADÝCH MANAŽERŮ

Klub mladých manažerů (dále jen KMM) pravidelně pořádá pro studenty setkání s manažery z praxe. Na začátku zimního semestru KMM navštívil významný host – Jan Mühlfeit ze společnosti Microsoft, který hovořil o globalizaci, vzdělání a o vedení. Mühlfeit zdůraznil, že je nejen potřebná inteligence rozumová, ale také emoční. Dále řekl: „Vzděláná je jedinou možností, jak si může Evropa, Japonsko a USA udržet konkurenceschopnost.“ Poté se mezi studenty přišel podívat Vladimír Mráz, dřívější ge-

nerální ředitel Kooperativy, jehož tématem byla odpovědnost pojišťoven. Dozvěděli jsme se i nové informace o pojistném trhu v ČR. Velmi zajímavý byl přednes profesora Zdeňka Součka, který vyprávěl o světu a jeho vývoji. V průběhu setkání nastínil, jaké jsou varianty budoucího vývoje světa, včetně možnosti čínské expanze. Dále do KMM přišel Stanislav Bernard, který hovořil o založení stejnojmenného pivovaru, a studenti se dozvěděli zajímavé věci o podnikání v pivovarnictví. Vystoupení Michala Zahradníčka ze společnosti Prime Rate bylo zaměřeno na otázku zaměstnání, přičemž Zahradníček vyjádřil myšlenku, že dobré zaměstnání ještě nemusí znamenat úspěch. Na jednom z dalších setkání KMM děkan národohospodářské fakulty doc. Jiří Schwarz pokřtil knihu „Time management 5. generace“ od Davida Grubera, který velmi vtipně vyprávěl o generových rozdílech a vysvětlil posluchačům termín beneopedie, což v přeneseném významu znamená „techniky duševní práce“. Ke konci zimního semestru do KMM zavítal i Zdeněk Pelc ze společnosti GZ Digital Media, který hovořil o tom, jak efektivně bojovat s krizí.

Klub mladých manažerů ve spolupráci s klubem Young Business and Professional Women (dále jen YBPW) uspořádaly trénink vyjednávacích schopností prostřednictvím společnosti Procter&Gamble. Trénink probíhal v pátek 5. 3. 2010 pod názvem „Jungle day“ přímo v sídle firmy P&G od 9 do 17h. V úvodu se představily obě studentské organizace a společnost P&G. Po obědě začal trénink vyjednávacích dovedností, kde se studenti dozvěděli o základních třech pilířích obchodního jednání, o tom, co předchází prodeji, jak komunikovat se zákazníky a jak je zapojit do průzkumu. Následně si účastníci na základě praktického cvičení mohli vyzkoušet své vyjednávací dovednosti.

Klub mladých manažerů se zúčastnil 10. března 2010 dalšího ročníku celodenní studentské akce Rozhledna, kterou organizovala Zuzana Stará, bývalá předsedkyně KMM. Na této akci se představují všechny studentské organizace působící na VŠE, které seznamují studenty s jejich činnostmi. Marketingovou přípravu včetně informačních letáků a prezentace zajišťovala Stanislava Černovská. U propagačního stánku KMM se během dne vystřídalo pět členů klubu, aby v případě zájmu mohli studentům podat více informací o klubu. V rámci akce Rozhledna měli šanci jednotlivé kluby a organizace nalákat nové potenciální členy, což se Klubu mladých manažerů podařilo.

V letním semestru do Klubu mladých manažerů přijali pozvání: podnikatel Radim Jančura, majitel společnosti Student Agency, Zbyněk Eiselt, ředitel společnosti TietoEnator a prezident ČMA a Petr Pacovský, ředitel společnosti Extima CZ. Přednáška Zbyňka Eiselta byla velmi zajímavá, jelikož jsme se dozvěděli o chodu ČMA a jejich vizích do roku 2012. Setkání s manažery z praxe, která zajišťuje předseda KMM Tomáš Studnička, jsou hlavním smyslem klubu, jelikož výstup manažerů může studenty motivovat k vlastnímu podnikání či k výkonnějšímu studiu. Ovšem KMM pořádá pro členy i neformální setkání v podobě bowlingu, motokár, posezení v restauracích. V dubnu klub připravuje pro své členy víkendový pobyt ve vinném sklípku na Moravě.

Bc. Stanislava Černovská, KMM



Akce „Jungle day“ v Procter&Gamble – 5. 3. 2010 pro členy KMM a YBPW

KLUB MANAŽEREK ČMA

Klub manažerek ČMA uspořádal v uplynulém období následující akce:

- Prosincová Snídaně s prof. Janem Švejnarem, jejíž patronkou byla členka klubu JUDr. Hana Macháčová, členka představenstva a ředitelka pojišťovny Kooperativa se nesla v duchu mnoha ekonomických (a nejen těch) témat, které zajímají členky klubu – podnikatelky a manažerky z různých oborů.
- Návštěva u tentokrát u prof. MUDr. Evy Sykové, DrSc., ředitelky Ústavu experimentální medicíny AV ČR přiblížila téma biomedicíny se zaměřením na aplikaci v klinické medicíně. Nezapomenutelná byla i prohlídka prvního podnikatelského inkubátoru v oblasti biomedicíny v AV ČR, který byl dokončen v roce 2008.
- Pravý předvánoční shon (alespoň na chvíli) dokázala zažehnat Snídaně s... tentokrát se Zdeňkou Molnárovou, předsedkyní dozorčí rady holdingu Eltodo EG, která pro nás opět připravila příjemný program. Slovo do duší žen, poznamenaných předvánoční atmosférou v podání téměř klubové psycholožky PhDr. Líbuše Hájkové, skvělé pochoutky od kuchařů Restaurantu Domyno, dárky a hlavně příjemnou přátelskou atmosféru.

- V lednu členky klubu navštívily módní přehlídku slovenské módní návrhářky Zuzany Bottkové, která se konala v Hotelu Hilton v Praze.
- Velmi zajímavé bylo setkání, nazvané Návštěvu u tentokrát u kardinála Miloslava Vlka, která se v březnu uskutečnilo v Arcibiskupském paláci na Hradčanech.



Setkání s kardinálem Vlkem

- V exkluzivních prostorách Prezidentského apartmá Hotelu Kempinski v Praze se konala březnová Snídaně s Miladou Karasovou, ředitelkou Czechoslovak models.
- V březnu jsme se vydaly za tajemstvím pod Václavským náměstím v Praze, konkrétně do podzemí Hotelu Jalta. Hotel postavený v letech 1955–58 podle projektu architekta Tenzera měl v případě válečného konfliktu sloužit jako štábní centrum Varšavské smlouvy. Sestoupily jsme do jeho protiatomového krytu, kde měla původně své místo i nemocnice s tajným vchodem pro tehdejší generalitu.
- V dubnu jsme se sešly na Snídani s tentokrát s Petrem Brněm, velvyslancem SR v ČR, která se konala na novém Velvyslanectví Slovenské republiky v Praze. Patronkou tohoto setkání byla Zdeňka Molnářová, předsedkyně dozorčí rady Eltodo EG.

Za výbor Klubu manažerek ČMA PhDr. Lenka Tomešová, předsedkyně klubu

MANAŽERSKÝ SENIORSKÝ KLUB (MSK)

V letošním roce pokračuje MSK ve své činnosti. V květnu si připomeneme 26.5.1997 kdy se konala ustanovující schůze MSK jako “dobrovolné neformální profesní skupiny manažerů a hospodářských odborníků, kteří se blíží nebo již dosáhli seniorského věku, a i když mnozí z nich nezastávají již manažerskou funkci, zůstávají v kontaktu s problematikou hospodářského řízení,,

Klub byl založen ve smyslu čl. 13 stanov ČMA (tehdy platných) jako organizační jednotka České manažerské asociace (ČMA), která přidružuje – na základě dohody mezi ČMA a Českým komitétem pro vědecké řízení (ČKVR) – členy ČKVR. Jeho řízení odpovídá Pravidlům činnosti klubu manažerů ČMA.

Od počátku letošního roku jsme realizovali vystoupení ředitelky redakce REVUE 50+ Ing. Jany Nevařilové z vydavatelství Altera Media s. r. o.

V únoru za onemocnění Ing. Eduarda Opletala vystoupil Dr. Pavel Cihlář se svými poznatky z některých odborných konferencí k problematice finanční globální krize a hospodářské recese. Přivítali jsme mezi námi novou výkonnou ředitelku ČMA Pavlínou Drsovou a pohovořili o záležitostech klubu i ČMA.

V březnu vystoupil v klubu s excelentní přednáškou o problematice klimatu, počasí atd. RNDr. Ing. Jaroslav Rožnovský, CSc., ředitel Českého hydrometeorologického ústavu z Brna. Na duben je plánováno vystoupení Ing. Eduarda Opletala, poradce ruské akciové společnosti PORT PERM, v květnu a červnu letošního roku realizujeme exkurze do jednoho pražského výrobního podniku a eventuelně i na jedno výzkumné pracoviště.

Členové Klubu se zúčastňují i akcí MSF, AIP ČR, VŠFS, VŠE, BIVŠ atd.

Ing. Tibor Kovalský, předseda MSK



RŮZNÁ SDĚLENÍ

NOVÍ KOLEKTIVNÍ ČLENOVÉ

SHM, s. r. o.

PÁR ŘÁDEK K 20. VÝROČÍ ČESKÉ MANAŽERSKÉ ASOCIACE.

Za uplynulých dvacet let urazila Česká manažerská asociace kus cesty, když se z původní skupinky nadšenců rozvinula v profesní organizaci s širokou členskou základnou a četnými příznivci, a když si vydobyla zřetelné místo mezi množstvím společenských, ale i soukromých institucí, které se problematikou managementu zabývají. Po celou tu dobu dokazovala kolem sebe soustředit celou škálu zajímavých osobností jak z řad výkonných manažerů, tak expertů z této oblasti. Brzy se o ní rozšířilo, že

představuje platformu pro diskuse nad moderními metodami řízení, pro šíření nových myšlenek a pro vzájemné předávání si informací o vývoji v očekávaných směrech v řízení podniků i jiných typů organizací.

Tyto úspěchy přinášely radost i uspokojení z práce všem těm, kteří asociaci pomáhali připravovat a realizovat její program, ale současně nastolovaly trvalou starost o to, co ještě v dosavadní činnosti vylepšit a co jiného udělat, aby se podařilo naplnit vložená očekávání, udržet nasazenou latku a stále něčím novým oslovovat své členy a příznivce.

Velmi často jsme se ve vedení ČMA zabývali otázkou, kde je její místo mezi ostatními společenskými organizacemi, jaké mají být její cíle, aby byla pro manažery dostatečně přitažlivá, jaká má být nabídka témat, myšlenek, řešení, kterými by se odlišila od podobných společenských, ale i soukromých institucí tak, aby její pozice byla zřetelná a nezaměnitelná. Často jsme si při těchto příležitostech připomínali myšlenky, na kterých byla ČMA před 20 lety založena. Naši předchůdci jí totiž před léty při jejím zrodu dali do vínku tři základní úkoly a síce, aby permanentně usilovala o zvyšování manažerských způsobilostí, zejména využíváním moderních metod a stylů řízení, aby pomáhala zvyšovat prestiž a společenské uznání manažerské práce v povědomí české veřejnosti, a aby vedla samotné manažery k uvědomění si jejich společenské zodpovědnosti a k vyznávání principů podnikatelské morálky a etiky.

Během let nezřídka nastaly chvíle, kdy padla otázka, zda jsou tyto myšlenky stále aktuální a hlavně postačující pro činnost organizace, která má zaujmout manažery, odborníky z oblastí managementu i část veřejnosti. Zda by neměla ČMA při sestavování své strategie a hledání náplně pro činnost přejít na něco jiného, modernějšího. Na něco, co dělají jiní, u nichž jsme mohli sledovat atraktivní program, účast zajímavých řečníků nebo plná auditoria. Má smysl – ptali jsme se – věnovat úsilí posilování manažerské prestiže když média jsou již plná manažerské tematiky a naší veřejnosti jsou představovány významné manažerské osobnosti? Je účinné soustřeďovat se úzce na manažerské způsobilosti, když je všude plno manažerského vzdělávání či odborných diskuzí? Mají být debaty o kultivaci prostředí opravdu prioritní a jsou vůbec něco platné?

Stačilo, aby přešla léta prosperity a leccos se ukázalo v novém světle. Objevilo se, že morální a etické poklesky a selhání se rozšířily v businessu i politice nad očekávanou míru, že manažeři jsou opět často vnímáni jako ti, kteří leccos zavinili, jsou to ti kteří, propouštějí z práce a sami se těší nemalým výhodám. Samotná doba přináší celou řadu zvrátů a namísto je otázka co mají manažeři znát, umět a dělat, když má celá ekonomika a i společnost projít krizí a současně se připravovat na postkrizové období, o kterém zcela jistě víme, že bude úplně jiné než období předchozí, a že bude vyžadovat zásadní změny v myšlení i jednání.

Stalo se samozřejmostí, že ČMA ve své činnosti sledovala aktuální témata a snažila se vidět o něco dál. Vyhledávat to progresivní a snažit se odhadnout, co bude představovat a vyžadovat budoucnost. Myslím, že zrovna tento aspekt se manažerské asociaci po léta dařil. Díky tomu se jí také povedlo udržet celou řadu špičkových expertů i manažerů při utváření náplně činnosti a také při formulování základních tezí o přístupu k vývoji společnosti, a i vyjádření toho, co čeká manažery v jejich praxi. Byl by to dlouhý výčet akcí a těžko spočítatelný přehled seminářů, konferencí, klubových set-

kání, ale i společenských nebo volnočasových aktivit, které ČMA většinou ve spolupráci s Manažerským svazovým fondem připravila a uspořádala. Takováto statistika by však neměla valný smysl. Každý kdo se akcí zúčastňoval potvrdí, že nejcněnější výsledky společných setkání byly zajímavé informace, inspirace, impulsy a náměty k zamýšlení, a že kvantita zde nehrála hlavní roli.

Výjimečnou úlohu téměř po celou dobu dosavadní historie ČMA sehrává v její činnosti soutěž Manažer roku. Tato každoroční prestižní přehlídka manažerských osobností vytvořila k dnešku celou galerii pozitivních příkladů manažerské práce a skutečnou, námi tolik vyhledávanou, živou školu řízení. Mimořádné je potřeba si vážit také toho, že se podařilo založit Klub Manažerů roku složený z nositelů čestného titulu soutěže, který je intelektuálním potenciálem pro formulování těch nejprogresivnějších myšlenek a současně reprezentativním mluvčím manažerské komunity.

Jistě bude potřeba v nadcházejícím období řadu věcí v činnosti asociace změnit a vylepšit a určitě bude potřeba vzít si příklad od jiných. Prvořadým úkolem bude zajišťovat stále pestrý program akcí s udržováním aktuálních témat obsazovaných účastníky diskusí, kteří k současným otázkám mají co říci. Nepochybně může být přitažlivější i forma pořádaných akcí.

Domnívám se však, že na co by se v žádném případě nemělo zapomínat, jsou ideje, se kterými byla asociace před dvaceti lety založena, a na kterých po celou tu dobu více méně stála. Dvě desetiletí prověřila, že tyto myšlenky jsou dlouhodobě platné a vše nasvědčuje tomu, že budou platit i nadále. Zdá se, že právě v dnešní době dává smysl se těmto idejím v naší společnosti systematicky věnovat, sami sobě i jiným je připomínat a stavět na nich svoji agendu. Jsem přesvědčen, že by mohly být základními východiskem pro činnost ČMA v budoucnosti a současně i zárukou udržení a posílení její prestiže, nezaměnitelné tváře a zajištění stálého místa ve světě managementu a v celé české společnosti.

Ing. Ladislav Macka, čestný prezident České manažerské asociace



ODBORNÉ AKCE

KONFERENCE „ZELENÁ PODNIKATELSKÁ STRATEGIE“

První konference ČMA a Svazu průmyslu a dopravy ČR v letošním roce se uskutečnila dne 4. března 2010 v muzeu Škoda Auto, a. s. v Mladé Boleslavi pod názvem „**Zelená podnikatelská strategie**“. Konference, kterou věcně a s přehledem řídil viceprezident ČMA J. Majer, byla velmi zajímavá svým obsahem i sestavou přednášejících, kteří se k tématu environmentálních závazků vyjadřovali z různých úhlů pohledu. Je škoda, že k účasti na jednání konference si nenašlo cestu více než 50 účastníků. Ti, kteří možnost účasti na konferenci promeškali, mají příležitost alespoň seznámení s materiály konference na webových stránkách Manažerského svazového fondu www.msf.cz.

Jednání konference bylo rozděleno do dvou programových bloků. První byl věnován globálnímu pohledu na „zelené“ podnikání. Úvodní přednášku zaměřil J. Mühlfeit, pre-

sident Europe Microsoft Corporation, na rozbor možností řešení rozporu mezi potřebou rozvoje globální ekonomiky a omezeností zdrojů, kterými společnost disponuje. Zdůraznil, že se jedná o globální problém a na jeho řešení se musí podílet všechny státy, které musí dokázat sledovat společný zájem při zachování respektu ke specifickým sociálním a kulturním podmínkám jednotlivých světových regionů. Zejména zdůraznil klíčový význam úlohy Číny v tomto úsilí. Na jeho vystoupení navázal *J. Zbořil*, člen představenstva SP ČR a Evropské komise pro ekonomiku a společenský rozvoj, kritickým pohledem na uplatňovanou ekologickou legislativu. Na příkladu podpory výroby energie z obnovitelných zdrojů poukázal na absenci systémového přístupu, který vede k situaci, kdy dochází k výraznému nesouladu mezi hustotou produkce energie a možnostmi její distribuce na místa její aktuální spotřeby. Zdůraznil, že rozvoj civilizace je omezován konečnými rozměry zeměkoule a společnost by si měla technologicky zajistit dodávky energie ze všech přístupných zdrojů a nebránit se ani využití jaderné energetiky, zejména proto, že veškerá energie ve vesmíru je energií fúze a štěpení. Následujícím vystupujícím byl *T. Nejedlo*, výkonný ředitel Business Leaders Forum, který analyzoval možné ekonomické a společenské přínosy plnění ekologických požadavků. Jako příklad uvedl statisticky potvrzenou skutečnost, že při úspoře spotřeby energie o třetinu v letech 2003–8 došlo k podstatnému zvýšení produkce českého průmyslu. Posledním vystupujícím v tomto bloku byl *I. Kratochvíl*, bývalý generální ředitel a. s. Českomoravský cement, který na konkrétních příkladech ukázal jak výrazně se změnila výroba v oboru, dříve považovaném za škůdce životního prostředí. Perličkou na závěr jeho vystoupení bylo konstatování, že v roce, kdy se stal Manažerem roku (1996) mj. i pro vynikající výsledky při eliminaci ekologicky závadných výrobních postupů, obsadil – za tehdejšími předsedou vlády V. Klausem – druhé místo v soutěži Ropák roku, vypisované ekologickými hnutími. Názor na racionalitu v myšlení některých ekologických iniciativ se nabízí sám.

Druhý programový blok byl vymezen prezentací firemních pohledů na „zelené“ podnikání. Nejprve představil *B. Michálek*, náměstek ředitele pro výrobu DIAMO, s. p., limity pro rozvoj jaderné energetiky, které způsobují současný stav, ekonomické podmínky a perspektivy těžby uranu v ČR i ve světě. Po něm vystoupil *M. Doksanský*, generální ředitel SMP CZ, a. s., s výkladem o příležitostech i překážkách, které vytváří současná ekologická regulace a legislativa pro komplexní plnění závazků společenské odpovědnosti v dnešních organizacích pozemního stavitelství. Poslední vystupující v tomto bloku, *R. Špicar*, ředitel vnějších vztahů Škoda Auto, a. s., ukázal jak se výrobci automobilů v ČR mohou úspěšně vyrovnávat s podnikatelskými riziky, které aplikace „zelené“ strategie v současných podmínkách světové recese sebou přináší.

Po diskusí k jednotlivým vystoupením dospěli všichni účastníci konference k **závěru**, že strategie trvale udržitelného rozvoje nemá v současném globálním světě žádnou jinou přijatelnou alternativu. Její úspěšné zavedení však vyžaduje od vedoucích představitelů moderních organizací realizaci *pěti zásadních kroků*:

1. Vnímat požadavky environmentální regulace jako příležitost pro podstatnou inovaci svých podnikatelských aktivit, ne jako hrozbu stávajícímu podnikání.
2. Působit na všechny články hodnotového řetězce tak, aby společným úsilím všech v jeho rámci působících subjektů docházelo k minimalizaci ztrát a k výrazným úsporám energie i ke snižování zátěže životního prostředí.

3. Vytvářet nové produkty a nabízet nové služby, které nejenom lépe uspokojí očekávání zákazníků, ale zároveň budou v nejvyšší možné míře eko-přátelské.
4. Změnit stávající model podnikání budováním strategických aliancí, které změň dodavatelské infrastruktury a posunou hodnotu pro zákazníka ve směru „zelené spotřeby“.
5. Generovat, shromažďovat, šířit a sdílet znalosti umožňující překonání hranic tradičních oborů podnikání a založit konkureschopnost na aplikaci technologií a forem podnikání, které společnosti přinášejí dlouhodobý prospěch.

Shodli se v názoru, že manažeři dnešních organizací musí ve vztahu k plnění environmentálních požadavků společnosti *jednat chytře, uvažovat systémově a zajistit přítom uspokojivou ziskovost podnikání*. Je zřejmé, že efektivita „zelené“ strategie spočívá v umění dosáhnout více s menším vkladem – s menší spotřebou zdrojů. Respektovat požadavky udržitelného rozvoje, ale neznamená podléhat dnes mediálně frekventovaným katastrofickým vizím budoucnosti. Organizace musí reagovat – na nejenom environmentální, ale zároveň i sociální a ekonomické – potřeby společnosti komplexně, nesmí přijímat bezhlavě dílčí opatření a zejména si nesmí nechat vnutit minoritní požadavky „zelených“ fundamentalistů, které je jenom odvedou od cesty ke společensky žádoucím cílům udržitelného rozvoje.

Shoda názorů účastníků konference panovala i v tom, že komplexní inovace jsou účinnou cestou k plnění ekologických závazků. Každý den si musíme pokládat otázku: jaký přínos pro naše podnikání bude mít naše snaha dělat vše, co dosud děláme, výrazně jinak? Dokáže-li každá organizace pohlížet na svoje podnikání optikou požadavků ochrany životního prostředí a překročit hranice dnešních „zón komfortu“, povede to nejenom k úsporám nákladů, ale podpoří to také rozvoj kompetencí jejich pracovníků a její inovační aktivity.

Hostitelé konference, kterou organizačně na vysoké úrovni zabezpečili pracovníci Manažerského svazového fondu, nabídli jejím účastníkům po skončení jednání bezplatnou prohlídku Škoda Auto Muzea a návštěvu Škoda Auto Zákaznického centra, spojenou s možností zkušebních jízd v posledních modelech automobilů značky Škoda.



MANAŽEŘI DNES

SOCIÁLNĚ-PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY MANAGEMENTU INOVACÍ

Doc. RNDr. Eva Grublová, CSc.

Ústav managementu a marketingu, Moravská vysoká škola Olomouc

Dnešní globální svět se neustále mění díky vývoji ekonomiky, rozvoji vědy a techniky, vzniku nových trhů a změny hodnot, které vyznávají jednotlivé světové civilizace. Na vývoj globální společnosti mají výrazný vliv zejména nespojitě změny. Jsou příčinou krizových stavů – na ně musí dnešní organizace reagovat radikálními a podstatnými změnami svého (podnikatelského) chování. Tedy prostřednictvím podstatných inovací! Ty mění stávající pravidla hry, tedy také procesy managementu. Jejich výrazná ino-

vace je podmínkou úspěšné realizace podstatných inovací organizací nabízených produktů a služeb i technologií jejich vzniku a provádění.

Podstatná změna chování současných organizací vyžaduje provedení výrazné změny jejich „genetického kódu“. Organizace se musí naučit jinému chování jako celek; musí dojít k cíleně řízené a účelně koordinované změně individuálního chování každého jejich pracovníka. Provedení těchto nezbytných změn je spojeno s požadavkem změny názorů a pracovních postojů jednotlivých pracovníků. Proto se součástí managementu inovačních aktivit organizací musí stát i účelná aplikace postupů **sociálně-psychologického působení** na členy pracovních kolektivů.

Manažeři mohou podpořit inovační záměry organizace, ale také mohou jejich úspěšnou realizaci znemožnit nevhodnými zásahy do působení týmů, které vedou. Strategické iniciativy, připravené v úrovni vrcholového managementu organizace, totiž musí být uváděny do života vesměs působením manažerů na nižších úrovních hierarchie. Zejména manažery první linie, kteří přímo ovlivňují každodenní chování pracovníků organizace. Překážkou realizace organizačně i technicky dobře připravených strategických iniciativ jsou tak většinou operativní rozhodnutí liniových manažerů, když

- manažeři jednotlivých organizačních útvarů často odmítají alokovat zdroje pro jiné účely než jsou ty, které aktuálně přinášejí prospěch jejich útvaru;
- finanční manažeři pracují především s finančními výkazy a odmítají uvolnit prostředky na podporu aktivit, které jsou sice dlouhodobě perspektivní, ale krátkodobě málo ziskové či dokonce ztrátové.

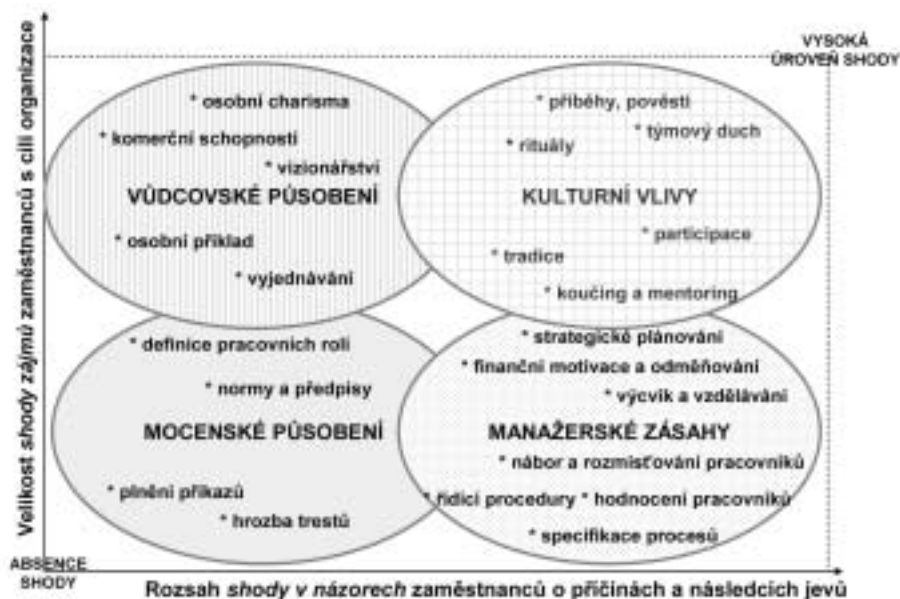
Doporučení jak úspěšně překonat tyto překážky lze shrnout do následujících zásad, svou podstatou reflektujících sociálně-psychologické aspekty managementu změn ve vnitřním prostředí organizace:

1. Snažit se porozumět motivaci lidí, kteří předkládají návrhy na řešení problémů, kterým organizace musí čelit.
2. Rozpoznat strategicky významné potřeby a adresovat jejich plnění prioritně.
3. Ovlivňovat diskuse o strategických přístupech v úrovni operativního řízení tak, aby byly jednotně interpretovány ve všech útvarech.
4. Vést liniové manažery k překonání rivality a ke vzájemné spolupráci při řešení společných úkolů.
5. Pravidelně kontrolovat průběh plnění dílčích úkolů a rychle aplikovat koordinační zásahy tam, kde spolupráce vázne.
6. Vytvořit organizační strukturu interních procesů, která usnadní překonání tradičních přístupů k alokaci zdrojů.

Úkolem manažerů dnešních organizací je uplatnit moderní metody managementu v zájmu maximalizace jejich podnikatelské výkonnosti. Zabezpečit maximalizaci souladu zájmu jednotlivých pracovníků s cíli organizace a zároveň zajistit soulad v jejich názorech (a z nich vyplývajících postojů) na jevy, ke kterým dochází ve vnitřním prostředí organizace při generování reakce na podněty z jejího okolí. K tomu musí dokázat účinně plnit svou vůdcovskou roli, být vzorem v chování a zaangažovat všechny pracovníky pro plnění úkolů organizace i závazků její společenské odpovědnosti. Při vhodném využití čtyř typů nástrojů, představených schematicky na obr. 1.

Panuje-li v organizaci nesoulad mezi zájmy jednotlivých pracovníků a požadavky plnění podnikatelských cílů spolu s nízkou úrovní způsobilostí pracovníků, pak jedinou cestou ke zvyšování výkonnosti je užití mocenských nástrojů. Při nízké úrovni souladu zájmů profesně způsobilých pracovníků s cíli specifikovanými strategickými záměry organizace je účelné využít k jejich prosazení klasické manažerské postupy. Vysoká úroveň souladu zájmů pracovníků s cíli, sledovanými organizací umožňuje uplatnění vědeckého působení v zájmu rozvoje nových způsobilostí, nutných k jejímu naplnění. Soulad zájmů pracovníků s cíli a vysoká úroveň jejich profesních způsobilostí vyvolávají projevy firemní kultury, které se mohou stát podpůrným nástrojem anebo také výraznou překážkou pro implementaci nové koncepce působení organizace, vyžadující změnu jejího chování.

Manažeři jsou proto nuceni změnit tradiční formy vedení pracovníků. Zajistit potřebnou efektivitu výkonnosti pracovního kolektivu v těchto podmínkách vyžaduje od manažera stát se katalyzátorem procesu experimentálního hledání nových – netradičních – pracovních postupů v reakci na aktuální změny společensko-ekonomického rámce, ve kterém organizace podniká. Tím se mění úloha manažerů první linie. Místo dohledu nad plněním jasně specifikovaných pracovních postupů musí zajišťovat, aby všichni pracovníci měli k dispozici informace nutné k úspěšnému provádění myšlenkových experimentů. A místo posilování obrany vlastního „území“ musí podporovat spolupráci s dalšími kolektivy organizace. Přitom musí trvale sledovat vývoj myšlenkového experimentu a vyhodnocovat, zda jeho průběh odpovídá výchozím předpokladům. Pokud ne, musí iniciovat změnu konceptu experimentu nebo zahájení nového.



Obr. 1.

Pro mnoho zkušených a dosud úspěšných manažerů je, bohužel, takový posuv ve způsobech vedení pracovníků nepřijatelný. Obávají se ztráty své mocenské autority, nebudou-li mít působení pracovníků pod přímou kontrolou.

Formální mocenská autorita je spojena s funkcí, kterou manažer zastává. Vůdcovská autorita manažera je však neformální, je založena na jeho odborných kompetencích a schopnosti podnikatelského myšlení, osobnostních vlastnostech a umění vnímat změny v okolí jako příležitosti pro inovace produktů, procesů i pojetí managementu a také na charismatu jeho osobnosti, jak naznačuje schéma z obr. 2.



Obr. 2.

Úspěšné vůdcovské působení manažera je založeno na kombinaci čtyř jeho základních individuálních schopností:

1. Schopnost *adresnosti a smysluplnosti*: musí umět definovat jasně a jednoznačně problém, vysvětlit proč je jeho řešení důležité a co se stane, bude-li problém ignorován. Musí umět získávat potřebné informace z různých zdrojů – od svých podřízených, od představitelů dalších organizačních útvarů, a také z okolí – od zákazníků, dodavatelů i investorů. Nespokojuje se s aplikací osvědčených řešení, hledá nové cesty k pochopení podstaty existujících problémů a neuchyluje se k známým myšlenkovým stereotypům (co je dobré a co špatné).

2. Schopnost *spojovat, vytvářet vztahy mezi lidmi* ve vnitřním prostředí organizace i s reprezentanty z jejího okolí. Snaží se pochopit stanoviska i argumenty jiných, naslouchá pozorně tomu, co mu sdělují a vnímá jejich názory bez předsudků i prioritních stanovisek. Při sdělování svých stanovisek neprezentuje pouze názory, ale také způsob jak k nim dospěl.
3. Schopnost *vizionářství*: umění vytvářet obraz přitažlivé a úspěšné budoucnosti. Při hledání odpovědi na otázku: čeho chci dosáhnout?, dokáže vytvořit představu o budoucnosti, kterou dokáže inspirovat jiné k úsilí o její naplnění. Nemá strach z toho, že neví jak svou vizi uskutečnit. Je si vědom toho, že pokud bude dostatečně přesvědčivá a mobilizující, ostatní již sami dokáží nalézt nejlepší způsoby, jak ji uvést do života.
4. Schopnost *invence a kreativity*, představující základnu pro volbu nejlepší cesty k naplnění přijaté vize. Je přesvědčen, že způsob jakým se provádí určité činnosti, není za všech okolností optimální. Vždy usiluje o nalezení lepšího způsobu jak existující problém řešit. Při posuzování možností jak naplnit řešení zadaného úkolu se vždy ptá, zda neexistují další – odlišné – možnosti postupu.

Každý manažer si musí být vědom skutečnosti, že bez adresnosti a smysluplnosti nelze pochopit svět kolem nás, bez budování vztahů nelze sdílet společné představy, bez vizionářství nelze získat stoupence a bez invence a kreativity nelze ani nejlepší představy uvést do života. Integrita vůdcovského působení manažera je zárukou, že dokáže svěřený pracovní kolektiv provést úspěšně i nepříznivým obdobím. Úkolem jeho vůdcovského působení není dosahovat krátkodobých úspěchů, musí zajistit dlouhodobou prosperitu organizace, prostřednictvím maximalizace výkonnosti kolektivu který vede.

Organizace dokáže úspěšně rozvíjet svého podnikání a zabezpečit jeho dlouhodobou prosperitu, pokud dokáže vytvořit interní kulturu, ve které je *kreativní chování* pracovníků a z něj vyplývající tvorba inovačních námětů přirozenou normou. A zároveň dokáže překonat přirozený odpor svých manažerů a členů svého vedení vůči kreativním iniciativám „zdola“.

Kreativita je schopnost jedince analyzovat problém, najít jeho řešení a ověřit jeho správnost. Tato schopnost není žádnou vzácností, je vrozena téměř všem lidem; všechny děti jsou – až na vzácné výjimky – přirozeně kreativní. Bohužel, než dospějí, většina z nich svou kreativitu ztratí, protože jí nerozvíjí. Lze jí však cíleným výcvikem obnovit! Kreativní proces je cyklickým střídáním analytických a syntetických fází – fáze využívání existujících znalostí a fáze generování znalostí nových. Kreativní proces prochází čtyřmi základními fázemi:

1. Analýza problému, který je nutno vyřešit; vyhledání všech informací, které jsou nezbytné pro pochopení podstaty analyzovaného problému.
2. Inkubace, syntetické (mnohdy podvědomě) myšlenkové experimenty, zaměřené na vyhledání nových vazeb mezi prvky analyzovaného problému.
3. Osvícení, ukončení myšlenkových experimentů nalezením vhodného řešení analyzovaného problému.
4. Verifikace, prověření toho, zda syntézou dosažené řešení skutečně řeší problém a funguje.

Vůdcovská role manažerů nespočívá v tom, že řídí kreativní (tj. inovační) procesy, ale v tom, že vytvářejí podmínky pro jejich přirozený vznik ve vnitřním prostředí organizace. Primární prioritou plnění vůdcovské role manažerů při podpoře kreativních procesů je získat správné lidi (talenty), soustředit je ve vhodném čase na správném místě (zahájit řešení projektu) a pověřit je řešením správného problému (účelné využití vznikající podnikatelské příležitosti). Při plnění své vůdcovské role v procesech tvůrčího řešení aktuálních podnikatelských problémů se manažeři musí řídit určitými zásadami:

1. Pamatuj si, že nejsi jediným, kdo může generovat tvůrčí nápady. Naslouchej pozorně názorům ostatních, pokládej inspirativní otázky a vytvářej prostor pro vyslyšení námětů všech členů týmu.
2. Respektuj jednotlivá stádia tvůrčího procesu a jejich potřeby. Vyvaruj se standardních manažerských postupů v prvních fázích, poskytnij včas potřebné zdroje a směruj řešení k finální komercializaci.
3. Podporuj interní spolupráci v týmu. Zdůrazňuj, že inovační námět je dílem jedince, ale výsledná inovace je výsledkem práce celého týmu. Využívej všechny koordináční možnosti k posilování interní spolupráce v týmu.
4. Akceptuj nevyhnutelnost chyb a omylů. Vytvoř kulturu tolerance k chybám a využij jejich vznik k poučení všech; rozlišuj mezi chybami při snaze dosáhnout nového a chybami z nedbalosti. Vytvoř mechanismus eliminace nápadů vedoucích do slepých uliček.
5. Podporuj různorodost. Sestavuj tvůrčí tým z jednotlivců s různou specializací a s odlišnými názory; podporuj členy týmu v získávání zkušeností, které rozšiřují obzor jejich specializace a otevři tým i organizaci tvůrčím podnětům odjinud (i z jiných oborů).
6. Motivuj lidi „výzvou“ problému a ochraňuj tým před požadavky rychlé prezentace výsledků, zejména v prvních fázích kreativního procesu. Zdůrazňuj společenský přínos budoucího řešení, braň nezávislost myšlení týmu a odstraňuj formální překážky.

Manažeři musí *posilovat samostatnost pracovníků*, ne pouze kontrolovat dodržování předepsaných pracovních postupů; raději než na dodržování příkazů by měli klást důraz na flexibilitu reakce při změně situačního rámce pro plnění uložených úkolů. Také by spíše než poskytovat správné odpovědi na dotazy podřízených měli klást správné otázky – aby si podřízení dokázali nalézt správné odpovědi sami. Nejsou-li pracovníci vedeni k přemýšlení o vylepšení stávajících postupů či řešení, nemají zájem vyhledávat nové poznatky a učít se novým dovednostem.

Pokud manažeři preferují okamžité výsledky, vytvářejí mentální i psychické bariéry pro přijetí nových technologií či nových procesů jimi podřízenými pracovníky. Navíc, jsou-li odměňovány pouze okamžité výsledky, narůstá konkurenční řevnivost mezi členy pracovního kolektivu. Jedinci, kteří mají určitou znalost či ovládají určité dovednosti, se brání požadavku jejich sdílení s ostatními; přišli by tak o individuální konkurenční výhodu.

Manažeři musí také výrazně *změnit návyky při komunikaci* s podřízenými. Jsou-li podmínky k drobným nedostatkům stávajících procesů manažery odmítány či ignorovány, vystavuje se organizace možnosti větších selhání zdánlivě „optimálních“ postu-

pů. Naopak, pokud mají pracovníci pocit, že jejich podněty a návrhy jsou vítány, dokáží přijít s řadou inovačních námětů na zvýšení kvality či na snížení nákladů a spoluvytvářejí tak znalostní základnu pro další rozvoj podnikání organizace. Pracovníci se však při realizaci inovačních experimentů nebojí riskovat pouze tehdy jsou-li přesvědčeni o tom, že za případný neúspěch experimentu nebudou trestáni, ale že omluvitelná chyba, které se dopustí, bude interpretována jako cenná zkušenost.

Je nutno zdůraznit, že úkolem manažerů současných organizací není vyhýbat se rizikům experimentů s novými přístupy k provádění podnikatelských činností, ale zajistit, aby se organizace dokázala s případným naplněním takových rizik úspěšně vyrovnat. Chce-li být organizace nabídkou svých produktů a služeb originální (tj. odlišit se výrazně od nabídky konkurentů), musí akceptovat nejistotu očekávaného úspěchu – či riziko neúspěchu – vytvořené inovace. To je pro mnoho dosud úspěšných manažerů nepřijemné. Přesto nesmí inovaci bránit, ale musí připravit nápravná opatření pro případ, že inovace nebude úspěšná. Bohužel, většina dnešních manažerů má obavy z přijetí inovačních rizik (strach ze zodpovědnosti za možný neúspěch) a proto preferuje aplikaci již známých a dříve úspěšných metod a postupů i na řešení nových aktuálních problémů.

Vedení organizace musí také dokázat zabránit působení syndromu „nevynalezli jsme sami“ a syndromu „nezastupitelných zkušeností“, které brání jejím zkušeným pracovníkům (nejenom manažerům) otevřít se podnětům zvenku anebo respektovat i názory a stanoviska mladších a méně zkušených nově získaných talentů. Organizace musí naopak být ve styku s odbornou komunitou. Její pracovníci musí sledovat vývoj v oboru a nesmí být (mylně!) přesvědčeni o tom, že všechno ví sami a nejlépe. V organizaci, která chce využít své talenty musí platit zásada, že každý pracovník z určitého útvaru může komunikovat s pracovníkem z jiného útvaru, aniž by k tomu oba potřebovali souhlas jejich bezprostředních nadřízených. Lidé totiž dokáží vyřešit řadu problémů, které organizaci (a tím i je samotné) pálí, ve vzájemné spolupráci překvapivě účinně a bez kontroly svých nadřízených. Ti musí pouze zajistit, aby zvolené řešení nevybočilo z mantinelů podnikatelské strategie organizace.

Pracovníci organizace také nesmí být v žádném případě penalizováni za zveřejňování svých kritických připomínek a „paličských“ návrhů. Bohužel, ve většině organizací je dosud odvěta nadřízených za kritiku podřízených často považovaná za nezbytnou – v zájmu uchování potřebné autority jimi zastávané mocenské pozice. Ve skutečnosti je však projevem slabosti a neschopnosti obhájit svá rozhodnutí. Schopnost nadřízeného přiznat, že jsem se v určité situaci mýlil, jeho pozici spíše posiluje a upevňuje jeho vztah k pracovnímu kolektivu (mýlit se může každý, ani šéf není neomylný, ale spolu dokážeme vše napravit).

V zájmu aplikace nového modelu podnikání, představeného schematicky na obr. 3, musí organizace dokázat účelně a efektivně využívat nové znalosti – jejich vznik je vyvolán potřebou adaptace jejího podnikatelského chování na vývoj v jejím okolí. Rozhodujícím momentem pro efektivní využití znalostí je nastavení účelné rovnováhy mezi využíváním existujících znalostí a tvorbou znalostí nových. Učení se pracovníků – i organizace jako celku – musí urychlit identifikaci nesouladu mezi institucionalizovanými vstupy i standardizovanou logikou procesů a novými nestandardními požadavky tvorby inovačních řešení.

Prvky úspěšného modelu podnikání



Obr. 3.

Organizace představuje *společensko-ekonomický systém*, jehož výkonnost je podmíněna nejenom „tvrdými“ faktory zabezpečujícími zdravé hospodaření a výnosnost jejího podnikání, ale ve stejné míře také „měkkými“ faktory – působícími na vznik účelného chování pracovníků při zabezpečování proveditelnosti všech rozvojových (inovačních) záměrů organizace.

Proces překonání tradičních bariér mezi jednotlivými pracovními kolektivy (útvary), což je nezbytnou podmínkou efektivního uplatnění nového modelu podnikání organizace, musí začít manažeři kolektivů, kteří jsou vnějšími okolnostmi nuceni spolupracovat a sdílet přítomné zdroje (včetně znalostí) v zájmu dosažení požadované výkonnosti. Sociální klima komunity sjednocené snahou o dosažení cílů společných všem pracovníkům organizace, vzniká díky pozitivním zkušenostem z takové spolupráce, která se může stát vzorem i pro další pracovní kolektivy. Vybudování interní komunity však nemůže být úspěšné, pokud sítě sociálních vztahů mezi lidmi v organizaci nejsou doplněny *sítěmi vztahů s různými formálními i neformálními skupinami v okolí organizace*.

V dnešní globální ekonomice se totiž **těžiště konkurenční soutěže výrazně přesouvá** z oblastí soutěže mezi jednotlivými organizacemi do oblastí soupeření mezi aliancemi účelově spolupracujících subjektů! Úspěch realizace většiny dnešních inovačních záměrů je díky tomuto trendu podmíněn otevřením inovačních procesů organizace – autora inovačního řešení spoluprací se všemi členy aliance, jejíž je součástí. Výsledný úspěch vzniká koordinovaným úsilím při přípravě úspěšné komercializace inovačního

nápadu jednoho člena prostřednictvím podpory jeho rozpracování dalšími členy (složkami) aliance.

Úspěšné strategické aliance fungují tak, že pracovní kolektivy i jednotlivci z jejich různých složek působí jako by byly *součástí jediné organizace*. Spolupracující jedinci musí vědět jak jejich partner z jiné organizační složky aliance uvažuje, jak přijímá rozhodnutí, jak se v jeho organizaci přidělují zdroje a jak se šíří informace i znalosti. Partneři musí znát jak fungují jejich protějšky, jaké organizační struktury uplatňují, jakými procesy a postupy zabezpečují své podnikatelské aktivity, jakými normami se řídí a také to, jaké hodnoty a firemní kultura determinují jejich chování. Největší hrozbu pro vzájemnou spolupráci uvnitř aliance představuje zcela přirozená tendence svalovat vinu za aktuální potíže jedné složky na partnera. Proto je pro dosažení potřebné efektivnosti působení aliance jako celku nutné zajistit výcvik jednotlivců i pracovních kolektivů, zaměřený na zvládnání různých forem interní spolupráce i na eliminaci hrozeb neformálního působení individuálních odlišností jednotlivých partnerů.

Důležité přitom je, *neomezit se pouze na spolupráci vedoucích představitelů*, ale posunout ji hlouběji do podoby spolupráce jednotlivých organizačních útvarů (výrobních, logistických, ekonomických apod.) i jednotlivců. Spolupráce příbuzných profesí přitom musí být podporována budováním *společné báze dat a sdílením informací (a také znalostí)* přes organizační hranice spolupracujících článků aliance. Vytvoření formálních kontrolních a řídicích struktur, zaměřených na dodržování zavedených mechanismů spolupráce sice usnadňuje sblížení jednotlivých složek, ale nemůže ho zprostředkovat. Interní spolupráce mezi jednotlivými složkami aliance bude účinná pouze tehdy, budou-li tyto mechanismy akceptovány všemi spolupracujícími partnery shodně jako nástroj pro uplatnění společné kultury inovačního podnikatelského ekosystému.

Síťová organizace interní spolupráce mezi partnery v inovačním ekosystému, která umožňuje plnění vzájemných i společných závazků, je uspořádáním, které zajišťuje okamžité propojení pracovníků jednoho partnera s pracovníky některého z dalších partnerů, *nezávisle na místě a času* vzniku požadavku na spolupráci. Je přehledná, jednoznačně vymezená a nevyžaduje vysoké realizační náklady. Formy propojení spolupracujících jedinců nebo pracovních kolektivů se mění současně s tím, jak se proměňuje topografie sítě.

Její výhodou je, že umožňuje zachovat autonomní procesy managementu, uplatňované ve vnitřním prostředí každé složky inovačního ekosystému a zároveň zajistit jejich koordinaci z vyšší úrovně hierarchie nezávislými procesy managementu sítě jako celku. Management sítě je přitom založen na zásadách, které staví na hlavu tradiční zásady efektivního managementu:

- a) roli lídra v síti aktuálně dynamicky přebírá na určité období ten z partnerů, který k tomu disponuje nejlepšími kompetencemi, při změně situačního rámce jí přebírá jiný, pro koordinaci v nové situaci nejlépe způsobilý partner;
- b) přechod role lídra – koordinátora z jednoho subjektu na jiný subjekt není vyvolán mocenským rozhodnutím, ale je vymezen pravidly spolupráce, která určují kdo a za jakých podmínek tuto roli zastává – nikoliv adresně, ale kompetenčně.

Management spolupráce v síťově organizovaném inovačním ekosystému je vysoce efektivní, pokud je možné sdílet informace a znalosti jejich šířením v heterogenních

sítích a přitom je možné rozšiřovat či zužovat jednotlivé spolupracující sítě (provádět jejich dynamickou rekonfiguraci) v závislosti na vývoji potřeb podpory vstupu inovace na trh. Pak jsou procesy koordinace dostatečně robustní a jejich účinnost neovlivní negativně ani neočekávaný vývoj v okolí ekosystému.

Zohlednit sociálně-psychologické aspekty managementu inovačních procesů v sítích otevřené spolupráce uvnitř inovačních ekosystémů bude nesmírně obtížné a náročné. Celý přechod bude pravděpodobně spojen také s výraznou (nejenom generační) obměnou profesních kompetencí, nutných k výkonu nově pojímaných manažerských rolí. Což se nepochybně setká s významnými a nikoliv ojedinělými rezistenčními projevy velké části stávajících manažerů. Organizacím, kde tento rezistenční postoj převládá, však hrozí, že se nedokáží úspěšně vymanit ze současných podnikatelských problémů ani po odeznění stávající recese globální světové ekonomiky. Ztratí schopnost úspěšně se rozvíjet kvalitativně novými formami inovačního podnikání ve výrazně odlišném podnikatelském prostředí druhé dekady 21. století.

Největší překážkou potřebné inovace manažerských procesů je v současných organizacích lpění jejich manažerů na zaběhnuté rutině. Jejich neochota měnit své dosavadní – a v minulosti mnohdy úspěšné – pracovní návyky a postupy, snaha zůstat v zóně komfortu hierarchické organizační struktury s jejími interními politickými vazbami a rezistence k opuštění stávajících mocenských pozic spojených s privilegii formálního statutu v organizaci. **Paradoxně tak může dojít k situaci, že největší překážkou pro další rozvoj některých organizací bude představovat chování těch, kteří by měli stát v čele jejich inovačního rozvoje.** Tj. představitel vedení spolu s představiteli managementu organizace.



RECENZE

M. MUŠKA, J. KRÁLÍK, V. HÁJEK:

OTEVŘENÁ INOVACE. PŘÍSTUP PŘEKRAČUJÍCÍ ZNÁMÉ MEZE

Donau Media, Bratislava 2009, ISBN 978-80-89364-08-4

Koncem loňského roku se na našem knižním trhu objevila nenápadná, avšak svým obsahem významná publikace, věnovaná otázkám zvýšení efektivity inovačních aktivit dnešních podniků prostřednictvím otevření jejich inovačních procesů i externím partnerům. Pojetí otevřené inovace se v odborné literatuře začalo objevovat až koncem minulého století. Většina představitelů moderních organizací si až v té době s plnou důsledností uvědomila, že inovace není pouhou aplikací výsledků výzkumu a vývoje, ale představuje komplexní podnikatelský fenomén. A úspěšný vstup inovace na trh je proto podmíněn komplexní změnou stávajícího podnikatelského chování organizace, která o komerční úspěch usiluje. Součástí této změny podnikatelského chování je také využití podpory strategických partnerů – v zájmu posílení kapacit nezbytných k zabezpečení úspěšné komercializace inovačního řešení, které organizace postrádá anebo jimi nedisponuje v potřebném rozsahu. Takto účelově vytvářené strategické

aliance, které jsou poměrně výstižně označovány jako inovační podnikatelské ekosystémy, představují prostředí, kde je uplatnění principů otevřené inovace nutností.

V důsledku tohoto vývoje inovačních aktivit dochází ke změně charakteru konkurenční soutěže v současné globální ekonomice. Jejimi aktéry se ve stále větší míře stávají aliance spolupracujících subjektů namísto jednotlivých organizací. Mění se tím i působení základních konkurenčních sil, jejichž negativní dopady mohou jednotliví aktéři soutěže účinněji eliminovat otevřením vlastních inovačních procesů spolupráci s vhodně vybranými strategickými partnery. Zvládnutí metod aplikace principů otevřené inovace se proto pro organizace počátku 21. století stává – bez nadsázky – existenční nutností.

Autoři zmíněné publikace přinášejí na podporu tohoto tvrzení snadno přehledný soubor dost přesvědčivých argumentů. Jejich přínos vidím především v tom, že autoři nepodlehli módním trendům tvorby teoretických konstrukcí, ale popisují v rozsahu deseti tématicky autonomních kapitol pouze stručně jednotlivé výchozí principy. Na nich založené metody a techniky a jejich uplatnění pak ilustrují konkrétními příklady úspěšné praktické aplikace. To vše v rozsahu pouhých 160 stránek, každá z nich však vyžaduje plnou čtenářovu pozornost.

Logická výstavba obsahu publikace směřuje od představení inovace jako podnikatelského řešení, přes vymezení procesů přípravy podmínek pro jejich vstup na cílový trh až po metody uvádění těchto podmínek do každodenní podnikatelské praxe. Přitom autoři využívají výklad postupu k výslednému úspěchu inovace představeného jako sekvenci tří základních fází: (a) tvorby inovačního námětu, (b) zpracování inovačního řešení a (c) startu inovačního podnikání, k představení specifických rysů a výhod otevřené inovace oproti klasickým přístupům k tvorbě inovací.

Domnívám se, že publikace nabízí dnešním manažerům možnost seznámit se dostatečně podrobně, srozumitelnou formou, stručně a přitom v potřebném rozsahu s prakticky zaměřenými znalostmi vnázejícími poznání do problematiky, jejíž řešení je pro dnešní organizace naléhavé a aktuální. Proto by publikace o otevřených inovacích neměla uniknout pozornosti žádného manažera, který se pokládá za kompetentního pro vedení dnešní moderní organizace.

Prof. ing. Zbyněk Pitra, DrSc, předseda Rady expertů České manažerské asociace



 **topvision**

Tréninky
soft skills

 www.topvision.cz | zc@topvision.cz | tel.: +420 234 718 707

S PYRAMIDOU AŽ NA VRCHOL VZDĚLÁVÁNÍ.

POMŮŽEME VÁM



SVĚT SE BOJÍ ČASU
A ČAS SE BOJÍ PYRAMID.
VY S PYRAMIDOU
SE UŽ NEMUSITE BÁT
NÍČEHO!

PYRAMIDA®

Podnikatelský institut PYRAMIDA, s.r.o.

158 00 Praha 5, Karlštejnská 30

Tel: +420 251 611 455, +420 251 612 282, GSM: +420 739 571 753

www.pyramidasro.cz, Email: institut@pyramidasro.cz

VYUŽIJTE MOŽNOSTI INZERCE VAŠICH VÝROBKŮ A SLUŽEB V NAŠEM BULLETINU

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

- Inzerát na celou stranu za Kč 4.000,-
- Inzerát na půl strany za Kč 2.000,-

Členům ČMA se poskytuje sleva ve výši 50 %.

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

Toto číslo připravila redakční rada ve složení:
předseda – Ing. Arnošt Štíhel, členové – Pavlína Drsová
PhDr. Bohuslav Holub, 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

**AKČNÍ PLÁN
ČESKÉ MANAŽERSKÉ ASOCIACE
NA ROK 2010**

KLÍČOVÉ OBLASTI AKČNÍHO PLÁNU

Strategický cíl 2012	Cíl pro rok 2010
Zvýšit velikost členské základny ČMA minimálně o 10% individuálních členů a minimálně o 15% kolektivních členů při snaze o dodržení její věkové a kvalifikační struktury odpovídající skladbě manažerské komunity v ČR	Zvýšit počet individuálních členů min. na 319 a kolektivních členů na min. 104
Udržet počet stávajících klubů ČMA a realizovat v období let 2009–12 v každém kraji ČR nejméně dvě setkání manažerů z příslušného regionu, zaměřená na diskusi k aktivním problémům rozvoje managementu	Udržet v chodu 7 klubů, zrealizovat 10 krajských setkání s hejtmany
Uspořádat každý rok nejméně čtyři celostátní odborné konference, věnované aktuálním problémům rozvoje ekonomiky ČR a vytvořit odborné týmy, které podrobněji rozpracují závěry z těchto konferencí pro další využití v jednotlivých aktivitách ČMA	Zrealizovat 4 celostátní konference
Racionalizovat hospodaření ČMA a vyhledat další finanční zdroje v rozsahu, umožňujícím krytí pouze 50% provozních a investičních nákladů z členských příspěvků	Udržet vyrovnaný rozpočet bez nutnosti čerpání rezervního nebo účelového fondu

FINANCE

Strategický cíl 2012	Situace 2009	Cíl 2010
Racionalizovat hospodaření ČMA a vyhledat další finanční zdroje v rozsahu, umožňujícím krytí pouze 50% provozních a investičních nákladů z členských příspěvků	Ztráta -4,0%	Vyrovnaný rozpočet

Akce	Termín ¹	Rozpočet ²	Zodpovídá
Revize a optimalizace výdajů ČMA při současném zlepšení podpory pro jednotlivé oblasti činnosti asociace a členské základny	III/2010	N/M	Eiselt, VŘ
Analýzy možných finančních zdrojů mimo oblast členských příspěvků	VI/2010	N/M	Eiselt, VŘ
Zajištění alternativních finančních zdrojů dle výše uvedeného	X/2010	N/M	Eiselt, VŘ
Zpracování modelu „kreditního systému“ pro členy ČMA při účasti na akcích ČMA a MSF	V/2010	N/M	Eiselt, VŘ

Vysvětlivky zkratk:

N/A (Not Available) ... údaj není k dispozici

N/M (Not Meaningful) ... údaj nemá význam

tbd (To Be Defined) ... bude definováno později

¹ Termín splnění úkolu

² Rozpočet akce: +Výnosy/-Náklady

PR A MEZINÁRODNÍ STYKY

Strategický cíl 2012	Situace 2009	Cíl 2010
Vytvořit předpoklady pro získání podpory odborné veřejnosti a médií pro činnost ČMA a jejího pozitivního vnímání	ČMA je vnímána pouze omezenou množinou institucí	Vytvořit obraz ČMA jako představitele manažerské komunity v ČR
Uvést do praxe mezinárodní spolupráci ČMA s partnerskými organizacemi primárně v zemích EU	Spolupráce s CEC jako pozorovatel Spolupráce s mezinárodními partnery v ČR i zahraničí ad hoc	Definovat politiku mezinárodní spolupráce
Vytvořit podmínky pro kontinuální obousměrnou komunikaci s členskou základnou	Převažuje jednosměrná komunikace ČMA → členové	Poskytnout členské základně úplné a transparentní informace o činnosti

Akce	Termín	Rozpočet	Zodpovídá
Prezentace akcí pořádaných ČMA a MSF všemi reálně dostupnými prostředky externě i interně se zvláštním důrazem na propagaci Manažera roku a 20 let od založení ČMA	trvale	100.000,-	Ing. Gajdoš
Rekonstrukce struktury a obsahu webu ČMA do podoby základního informačního zdroje pro externí i interní účely	IV/2010	20.000,-	VŘ, členové pr. skupiny
Zpracování komunikačního plánu ČMA a MSF	III/2010	N/M	Členové pr. skupiny
Příprava a publikace materiálů k 20. výročí založení ČMA	IV/2010	40.000,-	Členové pr. skupiny
Testovací provoz obousměrné komunikace s členskou základnou – průzkumy spokojenosti, dotazníkové akce	IX/2010	N/M	Členové pr. skupiny
Účast na Výročním zasedání CEC o rozhodnutí o další formě participace ČMA na jejich činnosti	2010	Tbd	Ing. Eiselt
Monitoring příležitostí a zprostředkovávání účasti členů ČMA na zahraničních misích a akcích pořádaných partnerskými nebo vládními organizacemi	Trvale	N/M	Ing. Gajdoš
Monitoring činnosti zahraničních organizací srovnatelných s ČMA a zpracování politiky mezinárodní spolupráce	XI/2010	N/M	Ing. Gajdoš

ROZVOJ ČLENSKÉ ZÁKLADNY A KLUBOVÁ ČINNOST

Strategický cíl 2012	Situace 2009	Cíl 2010
Zvýšit velikost členské základny ČMA minimálně o 10% individuálních členů a minimálně o 15% kolektivních členů při snaze o dodržení její věkové a kvalifikační struktury odpovídající skladbě manažerské komunity v ČR	290 indiv. členů 94 kolekt. členů	Min. 319 indiv. členů Min. 104 kolekt. členů
Udržet počet stávajících klubů ČMA	7 klubů	Udržet stav roku 2009
Rozvíjet kontakty a spolupráci s vysokými školami v oblasti předávání zkušeností manažery, vedení diplomových prací, mentoringu apod.	4 školy	5 škol

Akce	Termín	Rozpočet	Zodpovídá
Projednání plánu činnosti na rok 2010 se všemi předsedy klubů	I–II/2010	N/M	Ing. Hnáťová
Společné jednání vedoucích klubů k předání informací a k dohodě o způsobu získávání především individuálních členů	I/2010 VI/2010	2.000,-	Ing. Hnáťová
Spolupráce s MSF na přípravě 10ti krajských setkání s hejtmany	Dle plánu MSF	N/M	Členové prac. skupiny
Projednání další spolupráce s ČVUT, VŠE, BIVŠ a VŠFS – nabídka součinnosti v oblasti stanovení témat diplomových prací	IV/2010 IX/2010	N/M	Členové prac. skupiny
Předložení návrhu na dalšího partnera z řad spolupracujících vysokých škol výboru ČMA	V/2010	N/M	Ing. Hnáťová
Účast členů pracovní skupiny na klubových akcích v počtu min. 2 x ročně pro každého člena pracovní skupiny	V průběhu 2010	N/M	Členové prac. skupiny
Vyhledávání a oslovení potencionálních kolektivních členů ČMA – každý člen výboru přivede 2 kandidáty	V průběhu 2010	15.000,-	Členové výboru
Zpracování metodiky oslovování potenciálních individuálních členů ČMA	IV/2010	N/M	Ing. Hnáťová

ROZVOJ MANAŽERSKÝCH ZPŮSOBILOSTÍ

Strategický cíl 2012	Situace 2009	Cíl 2010
Realizovat v období let 2009–12 v každém kraji ČR nejméně dvě setkání manažerů z příslušného regionu, zaměřená na diskusi k aktivním problémům rozvoje managementu.	9 setkání	10 setkání
Uspořádat každý rok nejméně čtyři celostátní odborné konference, věnované aktuálním problémům rozvoje ekonomiky ČR a vytvořit odborné týmy, které podrobněji rozpracují závěry z těchto konferencí pro další využití v jednotlivých aktivitách ČMA.	4 konference	Udržet stav roku 2009

Akce	Termín	Rozpočet	Zodpovídá
Spolupráce s MSF na přípravě 10ti krajských setkání s hejtmany	Dle plánu MSF	N/M	Členové prac. skupiny
Spolupráce s MSF na obsahové přípravě 4 celostátních konferencí	Dle plánu MSF	N/M	Členové prac. skupiny
Zapojení akademické obce a členské základny ČMA do tématických příprav jednotlivých odborných konferencí	V průběhu 2010	N/M	Ing. Majer
Proaktivní spolupráce s ostatními institucemi, majícími statut oficiálního připomínkového místa, na přípravě legislativních změn	V průběhu 2010	N/M	Ing. Majer
Ve spolupráci s Radou expertů navrhnout vhodná témata pro rozvoj manažerských dovedností a předpověď změn v komerčním prostředí po odeznění globální hospodářské krize	XI/2010	N/M	Ing. Majer

MANAŽERSKÝ SVAZOVÝ FOND

Strategický cíl 2012	Situace 2009	Cíl 2010
Vytvořit předpoklady pro získání podpory odborné veřejnosti a médií pro činnost ČMA a MSF a jejich pozitivního vnímání	Duplikace aktivit ČMA a MSF	Jednotný systém PR a komunikace
Vytvořit atraktivní podmínky a přitažlivý program společenského a neformálního využití členů ČMA a ostatního managementu	kce jsou samo-Afinancovatelné	Zvýšit průměrnou účast min. o 10% meziročně
Vytvořit provozní zisk vlastními komerčními aktivitami	Zisk 0%	Zisk 10%

Akce	Termín	Rozpočet	Zodpovídá
Propojení PR a komunikace MSF s ČMA	II/2010	N/M	PhDr. Holub, Ing. Gajdoš
Koordinace propagace soutěže Manažer roku s PR skupinou výboru ČMA	I–IV/2010	N/M	PhDr. Holub, Ing. Gajdoš
Zorganizování 10ti krajských setkání s hejtmany ve spolupráci s Ing. Hnátovou a Ing. Majerem	Dle plánu MSF	N/M	PhDr. Holub
Zorganizování 4 odborných konferencí ve spolupráci s Ing. Majerem	Dle plánu MSF	N/M	PhDr. Holub, Ing. Majer
Zorganizování 4 setkání klubu Manažera roku	Dle plánu MSF	N/M	PhDr. Holub
Zorganizování 10 společenských a/nebo neformálních akcí pro členy ČMA a ostatní management	Dle plánu MSF	N/M	PhDr. Holub
Průběžné vyhodnocování úspěšnosti akcí MSF	Průběžně	N/M	PhDr. Holub

