



ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE  
CZECH MANAGEMENT ASSOCIATION



# **NEWSLETTER**

# **LEDEN 2017**

**PŘICHÁZÍ REVOLUCE:  
MANAGEMENT 2.0**



Úvodní slovo výkonného ředitele ČMA .....	3
Přijměte pozvání: start roku 2017 .....	4
Přichází revoluce: management 2.0.....	6
ČMA a Srdcerváci: unikátní spolupráce.....	8
Prezident ČMA o roce 2017 .....	10
Nebezpečná hranice: syndrom vyhoření .....	13
Ohlédnutí za klubovou radou a vánočním večírkem.....	15



## Úvodní slovo výkonného ředitele ČMA



Vážení a milí čtenáři našeho newsletteru,

ani jsme se nenadáli a kalendář obracíme na stránkách roku 2017. Jaká etapa v životě České manažerské asociace to bude? Kartářky, vizionáři, ekonomové, bankéři, politici, novináři – každý vidí budoucnost trochu jinýma očima. Manažeři možná více pod vlivem své profese, tedy komplexněji, s obezřetností dobrých hospodářů, bez vášní, ale s optimistickým očekáváním užitečných změn. Říká se, že odvážnému štěstí přeje. Doufám, že bude přát i vám všem, našim členům.

Ing. Pavel Kafka, dr. h. c.  
prezident ČMA

## Přijměte pozvání: start roku 2017



I ve víru manažerských povinností bychom si měli připomenout také to, že začátek roku je obdobím plesů a společenských akcí. Na jeden večer odložte svou práci a přijďte mezi nás na

**17. orientální bál.** Přerušete koloběh myšlenek na manažerské úkoly a místo hlavy v jednom kole si přijďte zatančit a pozdravte se s tvářemi novými i dobře známými. Bál se odehraje **4. února** v pražském **hotelu Belveder**. Více informací o akci naleznete [zde](#).

Hejtman Královéhradeckého kraje se představí jako host **Regionálního Klubu ČMA Severovýchodní Čechy 7. února v kulturním a školicím středisku Cihelna v Hradci Králové**. S PhDr. Jiřím Štěpánem, Ph.D. budeme diskutovat především o provázanosti firem a školství, významných společenských, kulturních a sportovních akcích kraje a výhled na úspěšný rok 2017. Více informací je přichystáno [zde](#).

**ATAS elektromotory Náchod, a. s.** otevře své brány manažerům **9. února**. Kulatý stůl, který v sídle společnosti uspořádá **Regionální klub ČMA Severový-**



**chodní Čechy a Klub zlepšování**, ponese podtitul Etika v podnikání nemusí být oxymoron. Kromě besedy na toto téma s Ing. Ottou Daňkem vás čeká prohlídka závodu nebo krátké uvedení do 90leté tradice výroby elektromotorů. Nezapomeňte se včas registrovat. Informace o setkání jsou vám k dispozici [zde](#).

**Klub manažerek ČMA** si jako jednu z prvních letošních akcí připravil **setkání s Martinou Dlabajovou**, poslankyní Evropského parlamentu. Je členkou Výboru pro rozpočtovou kontrolu a Výboru pro zaměstnanost a sociální věci. Prošla ale také byznysem. Setkání se uskuteční

**9. února v pražském TOP HOTELU**. Nezapomeňte včas potvrdit svou účast. Více informací je vám k dispozici [v odkaze](#).

Již po čtvrté se uskuteční konference, na kterou většina z nás čeká s velkým zájmem. **Kam kráčí management?** se už čtyři roky ptáme těch nejpovolanejších – odborníků z praxe, špiček v oblasti consultingu i expertů z akademického prostředí. Ve čtvrtek **16. února** se budou diskutovat otázky související s novým strategickým rámcem udržitelného rozvoje Česká republika 2030. Akce se uskuteční v malebném prostředí **zámku Herálec**. Pro více informací navštivte [tento odkaz](#). A nezapomeňte si toto datum poznamenat do svého diáře.

Pondělí **20. února** bude zasvěcený ženám. **Marta Nováková, prezidentka Svazu obchodu a cestovního ruchu**, se stane hostem **Klubu Manažerek ČMA**. Program teprve upřesňujeme, prosíme, sledujte změny na našich [webových stránkách](#).

**Pražský manažerský klub** si pro své členy připravil zajímavý program. Restaurace **Benada hotelu Clarion** v pražských Vysočanech bude dějištěm 239. klubového setkání. Téma **Mýty v řízení a halucinácie mocných představí Ing. Vladimír Synek, CSc**, zakladatel slovenského Ministerstva štěstí. Ve své přednášce se dotkne vztahu mikromotivace a makrochování sociálních systémů. Další protagonistou klubového setkání je známý jako zakladatel Festivalu Evolution. **Ctirad Hemelík** ale také stojí za projektem Šťastné Česko. Nenechte si tuto příležitost **23. února** ujít a potvrďte, prosíme, svou účast co nejdříve. Další informace o klubovém setkání najdete [zde](#).

pro ČMA vitaPR

## Přichází revoluce: management 2.0



**Sál k prasknutí plný posluchačů sedících v očekávání, zda se opravdu dozví, co je nového v managementu nebo půjde opět o vyřčení již stokrát řečeného. Tak vypadal 238. Pražský manažerský klub České manažerské asociace v Clarion Congress Hotel Prague. Hostem byl Stanislav Háša, vedoucí katedry managementu na VŠE a také autor nové knihy *Co je nového v managementu*. Zaznělo pár zásadních věcí, v následujících řádcích se o ně s vámi podělíme.**

Management 20. století, tedy management 1.0, jak ho doposud známe a ve většině případů i praktikujeme, se dostává do víru zásadních proměn a uprakuje se na Management 2.0 – tak ho označuje Stanislav Háša. Do Managementu 2.0 se vrací hodnoty jako respekt, důstojnost, smysluplnost, podpora. Jeho největší výzvou je „*vybudovat organizace, které jsou uzpůsobeny pro lidské bytosti. Vytvořit model řízení 21. století, který skutečně probouzí, uznává, pěstuje iniciativnost, tvořivost a zaujetí lidí. Organizaci, která je plně lidská a plně připravena na mimořádné příležitosti, které leží před námi,*“ vysvětluje Stanislav Háša.



## Změna paradigmatu managementu

Dochází k naprosté změně paradigmatu managementu, kdy místo byrokratického koordinování procesů nastupuje spontánní koordinace, zplošťuje se hierarchie organizace a v rozhodování se uplatňují spíše principy kolektivního vědomí, z přímočarých cílů firmy se stávají cíle nepřímé. Zásadně se proměňuje přístup k zaměstnancům. Motivace skrze vnější faktory přestává fungovat, důležité je pracovat s vnitřní motivací zaměstnance.

V Managementu 2.0 se přesouvá moc od manažera směrem k samotným zaměstnancům, kteří jsou stále více schopni řídit sami sebe, „být sami sobě manažerem“. Manažer 2.0 už není supervizorem, ale podporovatelem. Nevystupuje z pozice nadřízeného a kontrolora, ale stává se umožňovatelem, koučem a poradcem. Stanislav Háša k proměnám managementu dodává: *„Pokud chceme oslovit nastupující generaci, která ze všeho nejméně stojí o to, aby ji někdo řídil, musí se současný management zásadně změnit.“*

Jako zářný příklad managementu 21. století uvedl výrobní firmu W.L. Gore (vyrábí známý GoreTex) zaměstnávající deset tisíc zaměstnanců. Jde o jednu z nejnovativnějších společností na světě – nemá organizační strukturu, manažery, směrnice ani postupy. Funguje v rámci pracovních týmů, které si volí své teamleadery. Společnost W.L. Gore se umístila na třetím místě ve Světovém žebříčku nejlepších multinárodních pracovišť (na prvním se umístil Google, na druhém SAS).

Veronika Žurovcová



## ČMA a Srdcerváči: unikátní spolupráce



**Česká manažerská asociace (ČMA) vstupuje do roku 2017 s novým partnerstvím. Spolupráci navázala s Nadačním fondem pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (NFOZP) zaštiťujícím projekt Srdcerváči.**

Nové partnerství s Nadačním fondem pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (NFOZP) a projektem Srdcerváči chce Česká manažerská asociace (ČMA) rozvíjet především v rámci programu **Expertní dobrovolníci**.

Asociace může nabídnout široké spektrum odborníků a vrcholových manažerů, kteří mají zájem předat své zkušenosti osobám se zdravotním postižením či firmám, které zaměstnávají více než 50 % lidí se zdravotním postižením. *„Z řad České manažerské asociace se již několik členů osobně zapojilo. Spolupráci vnímám jako smysluplnou cestu, jak kultivovat české manažerské prostředí s důrazem na dlouhodobě udržitelné podnikání a společenskou odpovědnost,*





*a to mezi zdravými i handicapovanými," uvedl **výkonný ředitel ČMA Ivo Gajdoš**.*

**Marie Jírů**, předsedkyně ČMA Regionálního klubu Severovýchodní Čechy, ředitelka a majitelka Centra andragogiky v Hradci Králové, působí jako expertní dobrovolník již od května 2016. Spolupráci si velmi pochvaluje: *„Projekt Srdcerváči je absolutní špička v tom, co se v rámci různých projektů u nás v republice objevil. Od začátku jsem byla projektem nadšená, a tudíž jsem samozřejmě velmi ráda spolupráci navázala. Osobně mi to dává naplnění, obohacení, pocit smysluplné práce, radostný pocit, že můžu někomu pomoci a celkově neuvěřitelnou radost!“*

**Ředitelka fondu a Srdcerváčka Hana Potměšilová** je přesvědčena, že právě expertní dobrovolnictví, kdy na jedné straně stojí zkušený manažer a na straně druhé člověk se zdravotním postižením, je ideální cestou, jak handicapované posunout dál v jejich profesním životě a kariéře. *„Lidé se zdravotním postižením jsou většinou velmi ostýchaví, nemají sebevědomí, proto vítají mentoring či koučink od profesionála, kterého si sami v klidu v našem srdcerváčském katalogu vyberou, v oboru, v němž se chtějí rozvíjet,“* vysvětluje Potměšilová. Dodává, že v Česku je v aktivním věku zhruba 700 tisíc lidí s postižením. *„Vítáme dobrovolníky ze všech regionů, protože pro řadu osob se zdravotním postižením je dojíždění za dobrovolníkem drahé a leckdy i fyzicky těžko zvládnutelné,“* vysvětluje Potměšilová.

Z řad členů České manažerské asociace se do projektu zapojila mimo **Marii Jírů** také **Petra Škopová**, Manažerka roku 2006, sám výkonný ředitel ČMA **Ivo Gajdoš** nebo **Otto Daněk**, předseda představenstva ATAS elektromotory Náchod umístěný v TOP 10 soutěže MANAŽER ROKU 2015. *„Většinu lidí bohužel nezbyvá moc času se na chvíli zastavit a popřemýšlet, jak být ještě více užitečný, a to hlavně tam, kde to lidé potřebují. Myslím, že každý z nás by měl pomáhat dle svých schopností a možností,“* nechal se slyšet Otto Daněk.

Česká manažerská asociace vyjadřuje podporu cílů a poslání NFOZP cíleně pomáhat, informovat, podporovat a spojovat zdravé a nemocné, plánuje proto do spolupráce aktivně zapojit i další své členy.

Veronika Žurovcová



## Prezident ČMA o roce 2017



Cíl daný našimi stanovami – podporovat zkvalitňování managementu – naplňuje řada našich akcí, jejichž typickým představitelem je seriál diskusních fór připravovaných naším brněnským klubem pro celou ČMA pod názvem Kam kráčí management? V dnešním až brutálně se měnícím a zároveň nejistém světě stojí před námi základní otázka: jaká bude role manažera v tomto novém, digitalizovaném světě a co bude muset úspěšný manažer zítřka umět? Patří sem i naše dlouhodobá pozornost věnovaná roli žen v managementu, na niž byla zaměřena již druhá naše konference uspořádaná v dubnu 2016 ve spolupráci s Klubem personalistů – tentokrát s kvalitním obsazením vystupujících manažerek ze zahraničí.

Při těchto dvou konferencích jsme vycházeli především z analýz Světového ekonomického fóra (WEF). Dlouhodobou spolupráci s WEF jsme také rozvíjeli k tématu mezinárodní konkurenceschopnosti národních ekonomik. Stejně jako v uplynulých letech jsme se spolu s CMC Čelákovice a VŠE Praha podíleli na sběru dat pro analýzu WEF a s uvedenými partnery uspořádali v září 2016 konferen-



ci k prezentaci výsledků analýz. Zvláštní pozornost této konference byla věnována digitalizaci jako mocnému nástroji k posílení konkurenceschopnosti firem, ale i národních ekonomik.

Téma konkurenceschopnosti a digitalizace jsme rovněž rozvíjeli v rámci činnosti Klubu Manažera roku, na kterém vystoupili prezident ICT Unie Zdeněk Zajíček, viceprezident ICT Unie Zdeněk Pilz a děkan fakulty mezinárodních vztahů VŠE Praha Josef Taušer. Vysokou odbornou úroveň měl, jako každoročně, také náš seminář pořádaný spolu s Českou národní bankou na téma Měnová politika ČNB a její dopady na byznys. Naše úzká spolupráce s Českou podnikatelskou radou pro udržitelný rozvoj nám umožnila nabídnout našim členům řadu seminářů a konferencí na témata stojící v politicko-ekonomické oblasti na vrcholu pozornosti světa – jde o témata udržitelnosti života a tím i byznysu na zemi, která obsahují samozřejmě velkou řadu podtémat v energetice, dopravě, výrobě, službách i vzdělávání. V médiích se v této souvislosti hovoří o nových „smart“ technologiích i „smart“ způsobu života.

Abychom získali co nejvíce poznatků a informací pro zaměření práce ČMA, zorganizovali jsme spolu s naší partnerskou členskou agenturou IPSOS dva průzkumy na téma České firmy a společenská odpovědnost a Management a generace Y. Zaujaly nás, i když nepříjemně, výsledky průzkumu Sociologického ústavu Akademie věd týkající se vývoje společenské prestiže povolání, podle kterého se za posledních 10 let propadla prestiž manažerů z 9. až na 17. místo. Zlepšovat postavení manažerů ve společnosti patří k hlavním cílům ČMA. Promyšlíme, jak situaci zlepšit. Tímto problémem si „láme hlavu“ i naše Klubová rada, která je interním poradním a koordinačním orgánem.

Naše kluby, regionální i odborné, se stávají skutečnou základnou iniciativ a realizátory mnoha zajímavých činností. V minulém roce jsme si připomněli již 25 let pravidelných setkání Pražského manažerského klubu vedeného Ivo Gajdošem i 20 let zajímavých aktivit Klubu manažerek pod vedením Lenky Tomešové. V soutěži „skokan roku“ opět zvítězil brněnský klub vedený Zdeňkem Bílkem, který vykázal největší přírůstek členů. Marie Jírů zase vede úspěšně regionálně největší klub (zahrnující 3 kraje) k novým zajímavým aktivitám v oblasti společenské odpovědnosti – asi jste zaznamenali naši spolupráci s projektem Srdcerváči. Brněnský projekt Mateřské technické školky rozvíjený nadšenci kolem Miloše Filipa získává další ocenění, i když jsme se systémové podpory bohužel zatím nedočkali. Takto bych mohl pokračovat – u všech klubů jsme zaznamenali určité posuny a zlepšení. Od slibně se rozvíjejících aktivit Prognostického klubu očekávám v letošním roce konkrétní příspěvky k problematice dlouhodobé udržitelnosti hospodářského modelu v ČR a k analýze rizik – v relaci k analýze globálních rizik



podle WEF. Ty by měly navázat na vládní Strategii ČR 2030, na níž se cestou našich zástupců v České podnikatelské radě pro udržitelný rozvoj také podílíme.

To, co a jak děláme, získává čím dál více příznivců jednak v řadách, ale i vně asociace. Dík za to patří také dobré práci kanceláře ČMA vedené Ivem Gajdošem a mediálními aktivitám Veroniky Žurovcové. Náš web spolu se sociálními sítěmi Facebook, LinkedIn a Twitter se staly novou platformou komunikace a propagace ČMA.

Plán aktivit na rok 2017, který bude dobrým pokračovatelem toho, co jsme společně podnikali v roce uplynulém. Upozornit bych chtěl zejména na 24. ročník soutěže MANAŽER ROKU a vyzvat vás k nominacím do soutěže či k jiné možné spolupráci na projektu. Ten od podzimu 2016 řídí jako manažerka Veronika Pávišová, nástupkyně úspěšné Lídy Koutské, která se stala ředitelkou pražského hotelu Pyramida.

Naší největší výzvou zůstává další posilování členské základny a tím i zvyšování „síly“ a reprezentativnosti našich stanovisek. Nadcházející rok, rok parlamentních voleb, nám dává mimořádné možnosti prezentovat naše názory a konfrontovat je s programy politických stran v době, kdy jsou na názory zvenčí nejcitlivější.

Nárůst geopolitických nejistot je nepochybný. Pro kvalitní manažery je však každá změna zároveň šancí pro další rozvoj. Protože takových manažerů je v řadách ČMA drtivá většina, nezbyvá mi než popřát vám všem hodně zdraví a také štěstí v osobním životě – v tom profesním máte vše ve svých rukách a hlavách.

Pavel Kafka, prezident ČMA

## Nebezpečná hranice: syndrom vyhoření



**Management je disciplína pestrá a proměnlivá. Vedle svých explicitních projevů v podobě řízení organizace v sobě skrývá také temná místa a jistá tabuizovaná témata. Tak schválně, zamyslete se. Máte ve svém okolí člověka, jehož manažerská práce semlela natolik, že svůj život obrátil vzhůru nohama? Nebo člověka, který své hranice posouval a posouval, až nebylo kam, ať už v rámci osobního života nebo pracovních limitů? Pravděpodobně každý z nás odpoví na tuto otázku kladně. Jaké jsou příčiny těchto extrémních situací, které často vedou k tzv. vyhoření, o tom jsme si povídali na 238. Pražském manažerském klubu v hotelu Clarion se Stanislavem Hášou a Ivou Moravcovou.**

Častou příčinou stresu a psychických problémů jsou vysoké nároky, a to jak nároky kladené na nás v práci, tak nároky, které na sebe klademe sami a dobrovolně. *„Ukazuje se, že jednou z příčin syndromu vyhoření jsou právě nároky a situace, kdy jsou nám neosobní cíle skrze výkonnostní kritéria vnucovány jako osobní. Když jim člověk nevyhoví, je nucen odejít z organizace. To zásadním způso-*



*bem narušuje hodnotu člověka a jeho vnímání sebe sama," vysvětluje Stanislav Háša. Uvědomění si vlastní hodnoty je jeden ze základních kroků, jak předejít vyhoření. „Nemáme vnitřní kritéria, kdy jsme dost dobří. Definujeme to tehdy, když nám to potvrzuje okolí. Jako by nám chyběl pocit, že můžeme být dost dobří sami pro sebe bez ohledu na to, co si myslí okolí nebo organizace, ve které pracujeme," doplňuje Háša.*

Paradox dnešní doby je, že práce se přenesla do hlavy a tím je problematické namalovat pomyslnou čáru mezi prací a zbytkem myšlenek, a tak vůbec kontrolovat, kdy ještě pracujeme a kdy ne. *„Prakticky nikdy nemáme stopku a to klade velké nároky na naši psychiku. Máme potřebu jistého světa, ten se nám teď ale obrovským tempem mění. To je jeden z důvodů, proč se syndrom vyhoření rozšiřuje. Nemáme jasná kritéria, podle kterých se můžeme posuzovat." Podle Háši se syndrom vyhoření týká především profesí zahrnujících práci s lidmi a manažerských profesí. Manažer je totiž objektem projekcí svých lidí. Je neustále hodnocen, a to jak ze strany svých nadřízených, tak ze strany kolegů a podřízených. „Máme tendenci uspokojit všechny a to je velká chyba," vysvětluje Háša a dodává, že podle výzkumů trpí největším stresem linioví manažeři.*

Manažeři sami o sobě syndrom vyhoření nepřipouštějí. To je snad jeho nejnebezpečnější vlastnost. Propracovávají se k němu po desetiletí. Není to tak, že buď je anebo není. Plíží se pomalu a nenápadně. Otázkou je, jakým způsobem manažeři zacházejí se stresem. Většinou ho ze sebe neumějí setřást. Stres se tak ukládá do těla, které je obrazem toho, čím si člověk prošel. Dvacet až třicet procent manažerů podle Háši stres zpracovává tím způsobem, že si vypěstuje nějakou závislost. Vysoké vypětí kompenzují alkoholem, drogami, sexuálními vztahy nebo třeba během. *„Stres lze do značné míry zmírnit dobrou životosprávou a dodržováním biorytmů,"* dodává k problematice Iva Moravcová a odkazuje se na souvislost tělesného zdraví a psychiky – psychosomatiky. Jako prevenci doporučuje důraz detoxikaci a životní filozofii.

Syndrom vyhoření jde často ruku v ruce se ztrátou smyslu v zaměstnání. Hledání smysluplnosti je tématem moderního managementu, který se transformuje z managementu 1.0 na management 2.0. Více k této revoluci managementu se dočtete zde.

Veronika Žurovcová

## Ohlédnutí za klubovou radou a vánočním večírkem



**Závěr roku je obvyklý čas, kdy se schází předsedové klubů České manažerské asociace na Klubové radě a následně oslavují vánoční čas se svými členy na vánočním večírku. A jaké kouzelnější místo si pro sváteční atmosféru představit než prostory neorenesančního paláce hotelu Boscolo na pražském Senovážném náměstím?**

Krátce z klubové rady:

- Představení aktivity Klubu mladých manažerů – realizoval se výzkum mezi studenty vysokých škol se zaměřením, zda chtějí být v budoucnu manažery a řídit lidi a zda už zkušenosti s řízením mají. Dotazovali jsme se také na to, co si představují pod pojmem manažer. Výsledky zpracovala členská firma ČMA, agentura IPSOS v čele s Tomášem Macků. V únoru se můžete těšit na podrobné výstupy.
- Do znovu obnovené Rady expertů byli navrženi Václav Liška a Petr Kazík. Složení Rady expertů naleznete



- Klub mladých manažerů obnovil svůj výbor. Do čela klubu byl zvolen Vilém Vrba z členské firmy Unifer, který tak vystřídal Václava Lišku, jemuž uplynulo roční funkční období.
- Klub pedagogického manažera v čele s Liborem Bastlem má akreditaci Ministerstva školství na vzdělávací programy pro pedagogické pracovníky do roku 2019. Tento klub se zaměřuje především na odborná učiliště a střední odborné školy. Strategie klubu se změní od roku 2017 na Průmysl 4.0 se zaměřením na digitalizaci ČR, robotizaci a IoT.
- V prosinci 2015 byla vyhlášena soutěž o klub s největším přírůstkem členů. Vítězem se stal ČMA Regionální klub Brno v čele se Zdeňkem Bílkem, gratulujeme!

Po skončení odborné klubové části jsme přivítali účastníky vánočního večírku, na které čekal pestrý program. Výkonný ředitel ČMA Ivo Gajdoš podepsal memorandum o spolupráci s ředitelkou NFOZP Hanou Potměšilovou (více [zde](#)). Hana Potměšilová představila projekt Expertní dobrovolníci, do kterého se po vzoru Marie Jírů z Centra andragogiky a Otto Daňka z Atas elektromotory Náchod mohou zapojit všichni členové ČMA. Po celý večer hosté ochutnávali sekty a tichá vína z vinařství [Proqin](#) z Velkých Němčic. Sommeliér Stanislav Sádlík předvedl profesionálně provedenou sabrage, kterou si následně vyzkoušeli i dva dobrovolníci. Oficiální část jsme zakončili tombolou vedenou VVV ČMA (Veronika, Veronika, Věra). Dost bylo slov, podívejte se na [fotografie](#).

Veronika Žurovcová