

Seminář: Pondělí 22.10.2007

Barbora Žitková

1. Nejvýznamnějším zdrojem konkurenceschopnosti podniků je v současné době lidský kapitál nebo nehmotný kapitál? Myslela jsem si, že lidský kapitál, ale zmátlo mě, jak byl zdůrazňován význam a důležitost nehmotných aktiv (patenty, licence, obch. značka).

To co lze získat na trhu, má z hlediska konkurenceschopnosti nižší hodnotu než to, co na trhu získat nelze. V tomto smyslu nehmotná aktiva nemusí být v řadě případů příliš velkou konkurenční výhodou, protože patenty, licence i obchodní značku si může (samozřejmě často s jistými omezeními) koupit více podniků. Naproti tomu to co se tvoří přímo v podniku, je nepřenositelné a na trhu se koupit nedá, představuje jednoznačnou konkurenční výhodu, protože to co daný podnik má, nikdo jiný mít nemůže. Nemůže to koupit, nemůže to zpravidla ani napodobit. Takové vlastnosti – vlastnosti originality a nepřenositelnosti – vykazuje zčásti lidský kapitál, jednoznačně pak vztahový kapitál (pozitivní mezilidské vztahy uvnitř podniku, vztahy k zákazníkům apod.)

2. Můžeme říci, že u těch lidí, kteří pracují např. 60 h./týdně, existuje spirála v proměnách práce a práce se tak stává povinností, nebo je to posunuto na jinou úroveň a práce se do tohoto pojetí už nedostane? Je to naše svobodná volba a sami volíme mezi prací a volným časem?

Spirálu ve vývoji práce bych neviděl (alespoň zatím ne). Odborníci, kteří se chtějí dostat na absolutní špičku, resp. se na ni udržet a musí proto velmi usilovně pracovat bez ohledu na cokoli, k tomu nejsou vedeni jakýmsi abstraktním morálním závazkem pracovat, ale osobní touhou uspět, se všemi výhodami z toho vyplývajícími.

3. Můžeme zjednodušeně říci, že globalizace dělí společnost na izolované elity, které mohou vše, a ty ostatní, kteří jsou izolováni nedobrovolně? Je tento stav v současnosti i např. u nás? (viz Bauman: Globalizace)

Bauman se ve své knize vyjadřuje nadneseně a situaci proti realitě poněkud vyhrocuje. Nicméně je nesporné, že v globálním měřítku se nůžky mezi bohatstvím a chudobou, mezi elitou a outsidersy, resp. mezi centrem a periferií rozevírají. Tento proces je patrný i v rozměru české společnosti i když samozřejmě zdaleka ne tak výrazně jako v celosvětovém rozměru.

Marie Vachková

1. Není možné hledat příčinu 60-ti hodinové pracovní doby amerických manažerů v nedostatečné morální a emoční vyspělosti? Není to důkaz, že preferují svůj vlastní úspěch a individualismus před budováním vztahů se svou rodinou, blízkými lidmi atd.? V sylabech byla ochota pracovat více hodin prezentována jako jednoznačná přednost ...

Na Vaše otázky je dle mého názoru správná kladná odpověď. Daná situace však nevypovídá pouze o vlastnostech daných manažerů či jiných špičkových odborníků, ale též o poměrech v celé společnosti, odkud pramení síly, které tyto odborníky usměřňují v jejich profesní dráze.

2. Je pro změnu struktury z hierarchické na síťovou nutná změna právního prostředí?

Není.

3. Za jak dlouho se do České republiky dostane americký trend rozevírání nůžek?

Tento trend je patrný od počátku devadesátých let. Rozdíly však zatím nejsou tak markantní.

Václav Řezníček

1. Co je příčinami rozvolňování hierarchií a vytváření divizí?

Je to snaha decentralizaci řízení a pružnější chování podniků.

2. Jaké oblasti jsou nejčastěji předmětem outsourcingu a jaké jsou perspektivní pro outsourcing do budoucna?

Nejčastěji se jedná o různé obslužné činnosti, které jsou s ohledem na povahu práce a její vybavení technikou výrazně vzdáleny hlavní činnosti podniku. Do budoucna by se principiálně nic měnit nemělo. Při vhodných tržních podmínkách by se měla dělba práce cestou outsourcingu dále prohlubovat. Danou činností by měl zabývat ten podnikatelský subjekt, který ji dokáže dělat nejefektivněji.

3. Jaké jsou výhody a jaké jsou nevýhody strategických aliancí v oblasti dodavatelských vztahů?

Pokud budeme strategické aliance chápat jako spolupráci právnických osob (tedy prvků vybavených právní subjektivitou), pak jde buď o zcela samostatné subjekty, nebo o subjekty v rámci holdingu (dle naší právní terminologie koncernu). V prvním případě se subjekty musejí dohodnout a jejich vzájemné dodavatelsko-odběratelské vztahy se realizují na základě obchodních smluv. Ve druhém z uvedených případů jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy mezi danými objekty usměrňovány s využitím nástrojů vlastnického ovládní.

Martin Prokeš

1. Jsou hierarchie perspektivní v malých firmách s rodinným prostředím, případně jaké jsou důvody proti? (nevím jestli správně chápu pojem hierarchie ve firmách)

Každá organizace je, principiálně vzato, řízena hierarchicky. V malých firmách rodinného charakteru je však formální hierarchie často „překryta“ neformálními vztahy.

2. V čem spočívá hlavní konkurenceschopnost v nadnárodních společnostech? (vliv, moc, velkovýroba?)

Konkurenční výhoda velkých nadnárodních společností spočívá zpravidla v jejich velikosti a s ní související ekonomickou silou a ve schopnosti podnikat v globálním měřítku.

3. V jakých nejčastějších případech aktivit firmy outsourcují?

Firmy nejčastěji outsourcují obslužné činnosti, které se výrazně odlišují od jejich hlavní činnosti (stravování, ubytování, ostrahu, úklid apod.)

Kristina Izraelová

1. Je workoholismus způsobený z větší míry osobními predispozicemi, a nebo faktory ve společnosti (vzpomínaný étos práce, potřeba uspět, atd.)?

Patrně oběma faktory. Z hlediska našeho předmětu nás více zajímají společenské determinanty.

2. Dalo by se stakeholderské pojetí podniku přirovnat k jakémusi „sociálnímu státu“? Stejně jako stát by se měl zajímat o blaho občanů, tj. o jejich zájmy, se má v tomto pojetí podnik podílet na zájmech stakeholderů.

Určitá analogie zde je, nicméně rozdíl je zásadní: Stát se stará o blaho občanů, podnik o blaho vlastníků.

Peter Šipula

1. Pokud by to bylo technicky uskutečnitelné, bylo by to žádoucí a efektivní přesunout všechnu práci domů? Nemohlo by to způsobovat určité problémy – např. žádný kontakt zaměstnanců s human relations ve firmě

Díky komunikační technice lze celou řadu intelektuálních činností realizovat mimo daný podnik, tedy i doma. Díky komunikační technice lze zabezpečovat i mezilidské vztahy, byť na dálku. Ale není to ono. Bezprostřední kontakt není touto cestou plně nahraditelný. Efektivní však může být kombinace: Například čtyři dny individuálně doma, jeden den porady, workshopy, neformální debaty s kolegy. Ušetří se nákladné dojíždění, plocha kanceláří, posílí se kontakt s rodinou apod.

2. Kdy se zhruba začal používat termín „zlaté límečky“? Přišel s tím někdo konkrétní?

Termín „zlaté límečky“ jako vyšší kvalifikační stupeň nad „bílymi límečky“, vznikl někdy na přelomu století a v současné manažerské literatuře je možno se s ním setkávat (viz např. J. Truneček Znalostní podnik ve znalostní společnosti). Kdo s ním však přišel první, nevím.

Petr Suchánek

1. Dal by se fenomén „zlatých límečků“ vypořádat kdykoliv jindy během minulosti (řemeslná výroba, industrializace) nebo je doménou pouze postmoderní doby?

Fenomén „zlatých límečků“ je, dle mého názoru, typický pro současnost a vyjadřuje to, co je pro současnou dobu charakteristické: mimořádné nároky na kvalifikaci top manažerů, resp. jiných špičkových odborníků.

2. Je Česká republika z Vašeho pohledu (např. pro potenciální zahraniční klienty českých outsourcingových firem) zemí s bezproblémovou vymahatelností obchodních smluv?

Mnohé se nesporně zlepšilo, ale o bezproblémovosti se zatím mluvit nedá.

Terezie Nečasová

1. Koho můžeme označit za příslušníka „zlatého límečku“ ve státní správě?

O „zlatých límečcích“ se zatím píše, pokud vím, v souvislosti s top managementem velkých a významných podnikatelských subjektů. Proč by však nemohli být takto označováni reprezentanti vrcholových pozic ve státní správě? Státní tajemníci a ředitelé odborů na ministerstvech, tajemníci magistrátů velkých měst a pod. Jsou to top manažeři se stejně vysokými kvalifikačními nároky jako top manažeři ve velkých podnicích.

2. Můžeme za outsourcing označit také případy z období řemesel, nebo se jedná o pojem použitelný pouze v moderní ekonomice?

Outsourcing je pojmem současnosti, nicméně proces prohlubování dělby práce, jehož je jednou z forem, probíhá od nepaměti.

3. Proč není možné považovat manažery za stakeholdery daného podniku, není přece manažer také zaměstnancem podniku?

Záleží na úhlu pohledu. Manažer je samozřejmě zaměstnancem podniku, někdy může být i jeho vlastníkem, resp. spoluvlastníkem. Pokud však má daný model zobrazovat roli manažera jako toho, kdo vyvažuje či integruje rozporné zájmy jednotlivých skupin stakeholderů, musí být vnímán ne jako objekt, ale jako subjekt těchto aktivit.

Tomáš Vildonec

1. Myslíte si, že „práce jako seberealizace“ je nový fenomén? Že např. v 16., 17. století lidé skutečně pracovali jen z povinnosti, či z jakéhosi étosu? Že tenkrát nikdo práci jako seberealizaci nepovažoval?

Je evidentní, že i v této době, i v dobách dřívějších, lidé v práci hledali seberealizaci. Ovšem v tehdejších ekonomických podmínkách a při tehdejší úrovni produktivity práce drtivá většina lidí primárně pracovala proto, aby uspokojovala své nejjzákladnější životní potřeby. To, že v práci nalézali (resp. se snažili nalézt) též zalíbení, prostředek seberealizace, je nesporné, nicméně to byl sekundární stimul. Pracovat se z existenčních důvodů muselo a bylo to ideologicky podporováno. Specifickou a velmi významnou roli v této věci sehrálo protestantství (viz. M. Weber Protestantská etika a duch kapitalismu), kde práce byla deklarována jako povinnost vůči Bohu.

2. Jsou manažeři považováni také za stakeholdery?

viz. odpověď na otázku Terezie Nečasové

Aleš Zatloukal

1. Osobní zájem o práci, touha uspět je více spojena s kvalifikovanějšími pozicemi. Jak motivovat pracovníka, který upřednostňuje čerpání dávek podpory před soc. statusem?

Zpřísněním podmínek pro čerpání podpory a zefektivněním pomoci při získávání práce a vytváření sociálního statusu.

2. Jak se dá efektivně zabránit rychlému rozevírání sociálních nůžek, enormnímu růstu reálné mzdy řídicích pracovníků a nízkému či zápornému růstu reálných mezd dělnických profesí?

Zvyšovat progresi ve zdaňování příjmů a bránit zahraničním dělníkům, kteří jsou ochotni pracovat za nízkou mzdu v tom, aby vstoupili na domácí trh práce. To je tak zhruba všechno, co může demokratický stát v této věci dělat.

3. Změny vlastnického řízení na specializované manažery byla velká proměna, očekáváte v blízké budoucnosti v tržních ekonomikách jakékoliv další členění či změny v možnostech řízení podniků?

Existuje ještě participace pracujících na řízení. Ta byla halasně proklamována za socialismu, reálně však existovala jen ve velmi omezené podobě. K realizaci této možnosti existují ve vyspělých zemích velmi rozporná stanoviska, převažují názory spíše odmítavé.

Richard Savický

1. Trendy jako decentralizace či individualizace směřují k otázce zda a jak lze takto „rozdobenou“ společnost integrovat. Stavíte se v tomto případě na optimistickou stranu např. Tofflera, či spíše na negativní vizi R. Semeta?

Zdá se, že hlavní integrující roli plní v současnosti trh, role státu (a politiky vůbec) je poněkud na ústupu. Velmi vzrůstá integrující role masmedií.

2. Koncept vysoce zhodnocujících podniků je poměrně jasný ve svém důrazu na lidský kapitál. Zdá se mi však příliš obecný na to, aby mohl popisovat specifický druh podniku, a dle mého názoru sleduje spíše obecné tendence ke kreativním a syntetickým dovednostem. Souhlasíte?

Souhlasím. Vysoce zhodnocující podnik v pojetí R. Reicha je spíše modelem, který má zobrazovat vyústění tendencí, v jejichž duchu se některé (ne všechny) podniky vyvíjejí, resp. v budoucnosti budou vyvíjet.

3. Jak se kvalitativně liší požadavky na řídicího pracovníka industriální a postindustriální společnosti vzhledem ke kritickému pohledu na velké podniky a tendenci k zodpovědnosti za okolí, komunitu a společnost jako takovou.

Velmi stručně a bez nároku na úplnost: Typický manažer industriální společnosti je spíše technokrat, který sleduje především tvrdé faktory prosperity a zabývá se převážně vnitřním prostředím podniku. Typický manažer postindustriální společnosti je člověkem spíše humanitního ražení, který sleduje především měkké faktory prosperity a zabývá se převážně vnějším prostředím podniku.

Petra Zajícová

1. Měl Ford kromě montážní linky ještě jiné inovační nápady?

Nemám bohužel detailní informace (daly by se v literatuře jistě sehnat), ale obecně se dá říci, že Ford v podstatě aplikoval celkový koncept taylorismu.

2. Jak dlouho už se používá pojmenování modré, bílé, zlaté límečky?

Pojmenování modré a bílé límečky se používá cca od poloviny dvacátého století, pojem zlaté límečky se objevuje cca na přelomu století.

3. Lze motivovat pracovníky, kteří nemají osobní touhu uspět, jinak než penězi? Tedy pouze v případě, že jsou nepostradatelní a pokud svou práci neberou zodpovědně.

Existují v zásadě tři skupiny motivačních nástrojů: odměna za práci (obvykle plat), podmínky práce a práce samotná. Motivování prostřednictvím peněz se váže ke hmotné odměně za práci. Osobní touha uspět (čtvrtá, do jisté míry i pátá příčka Maslowovy hierarchie potřeb) se víceméně vztahuje k práci samotné. Zbývá však nehmotná odměna za práci, tj. různá ocenění, (což však člověka, pro kterého úspěch v zaměstnání není důležitý, motivovat nebude) a dále pak široká paleta podmínek práce, kam patří různé zaměstnanecké výhody a rovněž pozitivní mezilidské vztahy, které by pro tuto skupinu pracovníků mohly naopak představovat docela silný zdroj motivace k práci.

Ondřej Melichar

1. Bude ještě pokračovat návrat práce k její preindustriální podobě nebo už dosáhl svého vrcholu v podobě práce z domu?

Nejde ani tak o návrat, spíše o vývoj ve spirále. Úměrně rozvoji komunikačních technologií a zvyšování podílu duševní práce bude místo výkonu práce stále více mobilní. Dělník je víceméně připoután k výrobnímu zařízení. Obchodník, konstruktér, poradce apod. může pracovat kdekoliv: na tradičním pracovišti, doma, ve vlaku, v letadle.

2. Podle jakých kritérií podnik „outsourcuje“ svoje činnosti?

Podnik by měl, pokud mu to podmínky na trhu a kvalita právního prostředí umožní, outsourcovat vše, co dělá méně efektivně než potencionální dodavatel.

3. Jaké jsou nedostatky x výhody stakeholderského pojetí podniku?

Stakeholderský přístup je jedním z možných pohledů na podnik akcentující vnější prostředí. V užším pojetí se zabývá vztahy podniku k subjektům, které do podniku dávají určitý vklad (práci, peníze, kapitál), v širším pojetí též subjekty, které do podniku žádný vklad přímo nedávají, nicméně jsou, resp. mohou být pro podnik důležité (např. masmedia, školy, aktivisté, veřejnost). Stakeholderský přístup se víceméně nezabývá vnitřním prostředím podniku, zejména jeho technickou stránkou.

Monika Pokorná

1. Myslíte si, že „osobní touha uspět“ je největším motivátorem také pro tzv. modré límečky? Myslím si totiž, že tuto, asi největší, skupinu obyvatelstva lze motivovat hlavně penězi.

Modré límečky, tj. dělníci, nejsou největší skupinou obyvatelstva. Nutno si dále uvědomit, že z nich pouze část vykonává monotónní práci bez možnosti uspět, a to jak v podobě profesního růstu, tak v podobě radosti z dobře provedené práce. Na druhé straně je nesporné, že „osobní touha uspět“ se v průměru intenzivněji projevuje u bílých a velmi výrazně pak u zlatých límečků. Nicméně ani u dělnických profesí není plat jediným možným zdrojem motivace. Zde bych odkázal na výše uvedenou odpověď Petře Zajícové.

2. Proč znamená vyrovnání počtu modrých a bílých límečků nástup nejnávštější etapy? Neměl by počet límečků modrých být vždy větší k tomu, aby podnik, potažmo trh fungoval?

Práce dělníků je ve stále větší míře nahraditelná technickými systémy. U administrativních prací, resp. jiných prací duševního charakteru, je tento proces pomalejší. S rozvojem společnosti se navíc potřeba duševní práce rozšiřuje, protože vztahy se stávají složitějšími. V nejednom případě například průběžná doba administrativní a právní přípravy realizace nějaké větší stavby je delší, než doba jejího vlastního zhotovení.

3. Má outsourcing nějaké zásadní nevýhody?

Podnik se stává více závislý na dodavatelích.

Simona Vitézová

1. Jak je možné, že platy řadových dělníků ve firmách stagnují (resp. klesají), zatímco platy TOP managerů rostou kvadraticky?

Nevím jestli platy top managementu rostou kvadraticky, ale statistiky potvrzují rozevírání nůžek. Příčinou je situace na trhu práce. Dělníci ve vyspělých zemích prohrávají v konkurenčním boji se stroji a s dělníky v méně vyspělých zemích.

2. O jakou profesi bude v budoucnu největší zájem? Jaký obor nalezne největší uplatnění na trhu práce?

Nastupující společnost bývá často označována jako společnost informační. Lze tedy očekávat, že nejlepší uplatnění získají na trhu práce ti, kteří dokáží pracovat s informacemi. V současné době se v ČR projevuje výrazný zájem o kvalifikované programátory. Domnívám se, že do budoucna bude růst poptávka po práci s informacemi a práci s lidmi, relativně (a možná i absolutně) bude klesat poptávka po práci „s materiálem“.

3. Mohl byste uvést konkrétní příklad, kde se v praxi uplatnila strategická aliance?

Strategických aliancí bylo v ČR uzavřeno bezpočet. Snad jedna pouze jako příklad: Město Náchod připravuje v těchto dnech vytvoření strategické aliance z francouzským partnerem za účelem obnovy a provozování lázní.

Jiří Rousek

1. Nemyslíte, že byl proces despecializace přece jen poklesem výkonnosti, vzhledem k nutnosti trochu si zažít každý z pracovních kroků?

Proces despecializace patrně způsobil určitý pokles výkonnosti pracovníků při realizaci jednotlivých výrobních operací. Je třeba si však uvědomit, že spolu s tímto procesem probíhal proces rozšiřování vybavení práce technikou, resp. převedení celých výrobních procesů na technické systémy. Z dělníka – přívěšku stroje – se v řadě případů stal operátor, jehož práce je pestřejší a kvalifikovanější. Technický pokrok spolu se změnami organizace výrobního procesu a humanizace práce vedl nepochybně k celkovému zvyšování výkonnosti a efektivnosti výroby.

2. Podle A. Tofflera byl nástup „bílých límečků“ nástupem 3. vlny (počítače), dochází k něčemu podobnému i s nástupem tzv. „zlatých límečků“?

Nástup tzv. „zlatých límečků“ patří do nástupu třetí vlny.

3. Dá se potvrdit či vyvrátit myšlenka, že s procesem decentralizace dochází k oslabení role top managementu?

Prostřednictvím decentralizace dochází k přenášení pravomoci z úrovně top managementu na nižší stupně řízení. V tomto smyslu by bylo možno hovořit o oslabení role top managementu.

Olga Uchytlová

1. Kdy se začínají podniky orientovat na zákazníka a ustupovat od zhrmadňování výroby?

Tento proces je výrazně diferencovaný. V nejvyspělejších zemích se začal výrazněji projevit od přibližně sedmdesátých let dvacátého století.

2. Jakou konkrétní práci v podniku nebo jinde vykonávají tzv. „zlaté límečky“?

Jedná se o špičkové odborníky, pro které má R. Reich označení symboličtí analytici. Jedná se o top manažery, konstruktéry, právníky, finančníky a pod. Jde o profese, pro jejichž výkon je potřebná mimořádně kvalifikovaná tvůrčí práce. Typické je, že lidí takové kvality je málo a proto je o ně na trhu práce mimořádný zájem.

3. Kdo je autorem stakeholderského pojetí podniku (nebo alespoň kdy a kde tato myšlenka vznikla)?

*První myšlenky o působení top managementu jako vyvažovatele zájmů různých zainteresovaných skupin se objevuje v práci BERLE, A., MEANS, G. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan, 1932. Hlavní rozmach tohoto přístupu však nastává v závěrečných dvou dekadách dvacátého století.*

Lucia Polakovičová

1. Je lepší mít v podniku víc pracovníků specialistů nebo takových co umí pracovat ve více funkcích, ale nejsou takoví odborníci?

Existuje nepochybně stav, který bychom mohli nazvat stavem optimální specializace. Pro každé konkrétní podmínky však bude jiný. Významným faktorem je velikost podniku. Za

jinak stejných podmínek bude ve větším podniku větší míra specializace pracovníků než v menším podniku. K dalším faktorům bude patřit charakter vykonávané práce, organizace podniku (funkční uspořádání versus divizní uspořádání) apod.

2. Může se stát, že v síti bude tolik složek, že se stane nepřehlednou a pro podniky nebude výhodné se do sítě zapojit?

Může.

3. Který typ stakeholderu nejvíc ovlivňuje podnik?

Vliv té které skupiny stakeholderů na podnik, resp. její význam pro podnik se mění podle panující situace. Empirické výzkumy prokázaly, že jedním z faktorů je vývojová fáze podniku (vznik, rozvoj, stabilita, ...). Výzkum, který jsme v tomto roce provedli na reprezentativním souboru 432 akciových společností a společností s ručením omezeným působících v ČR ukázal, že v současných podmínkách jsou nejvýznamnějšími stakeholdery zákazníci a vlastníci.

Petra Chrástková

1. Dochází podle Vás díky motivačním principům, obohacování práce apod. k převaze „duševně pracujících“ nad pracovníky vykonávajícími určitou manuální činnost?

Otázkou je, co chápeme pod pojmem převaha. Myslím, že duševně pracující zaměstnanci mají ve většině případů pro podniky větší význam, i když některé kvalifikované dělnické profese mohou být i v dnešní době pro podnik na výsost významné. Co se týká počtu pracovníků, pak v průmyslových, stavebních, popř. dalších podnicích obdobného charakteru je v průměru zaměstnáno stále ještě více pracovníků dělnických profesí než tzv. technicko-hospodářských pracovníků. V řadě jiných podnikatelských subjektů (banky, pojišťovny, poradenské organizace apod.) je však samozřejmě převaha na straně „bílých límečků“.

2. Nemyslíte si, že práce i o sobotách mohla vést k fyzickému, příp. duševnímu přetěžování lidí a být tedy v určitém smyslu kontraproduktivní?

Práce v zaměstnání a relaxace jinou činností, resp. odpočinkem by měly být v rozumné proporcí. Dlouhodobé přetěžování prací vede k devastaci, což může být kontraproduktivní jak pro pracovníka, tak i pro zaměstnavatele.

3. Je podle Vás lepší, kdy se podnik vysoce specializuje pouze na jednu nebo několik málo druhů výroby pomocí outsourcingu nebo když je schopen všechny své procesy vykonávat sám?

Vysoká specializace činí podnik zpravidla efektivnější, ale zároveň též zranitelnější.

Ladislav Šimko

1. Jaké jsou nevýhody
2.
3.

Alena Drášilová

1. Je možné, a pokud ano jak, vyřešit dlouhodobě nízkou mobilitu pracovních sil v České republice?

Myslím si, že mobilita naší pracovní síly se zvyšuje, ale stále ještě není dostačující. Danou situaci ovlivňuje panující životní styl, náklady na dopravu, náklady na stěhování a pod. V neposlední řadě též nízká efektivita rekvalifikačních programů.

2. Vykazuje rozdělení společnosti na bílé, modré a zlaté límečky vlastnost normálního rozdělení, tj. Gaussovu křivku?

Nevykazuje.

3. Je vůbec možno v globálně propojených ekonomikách, kde „každý souvisí s každým“, striktně vymezit stakeholdery? (dodavatelé → zaměstnanci dodavatelů → rodiny zaměstnanců dodavatelů → jejich zaměstnavatelé → jejich dodavatelé)

Určitě ano. Stakeholdera je třeba chápat jako roli určitého subjektu. Jeden a tentýž subjekt může být ve vztahu vůči různým jiným subjektům různým stakeholderem.

Lenka Nováková

1. Jaké jsou nejčastější argumenty firem, které jsou proti podílení se zaměstnanců na řízení / odkupu akcií?

Podle našeho práva je zakotvena participace zaměstnanců na řízení akciových společností ustanovením, že v dozorčí radě musí být 1/3 zástupců zaměstnanců. Některé podniky nabízejí svým zaměstnancům koupi akcií vlastního podniku. Jedná se zejména o součást motivačních programů určených pro top management (akciové opce). Vychází z názoru, že se tím posílí loajalita zaměstnanců. Častější jsou však opačné názory, a to, že zaměstnanci (zejména na výkonných, nikoliv řídicích pozicích) se cestou participace na řízení budou snažit prosazovat stejná opatření jako odbory: zvyšování mezd, zlepšování pracovních podmínek a snižování výkonnosti.

2. Proč nebyl u nás outsourcing uplatňován před rokem 1989? Byly tu i jiné překážky mimo špatnou funkci trhu (popř. prakticky neexistence konkurence)?

V centrálně řízeném hospodářství neměl podnik zpravidla pravomoc k tomu, aby mohl outsourcing (zvláště ve větším měřítku) provádět.

3. Kdy se u nás začalo uplatňovat stakeholderské pojetí podniku?

Přibližně před deseti lety.

Peter Meňky

1. Co bylo největším impulzem rozvolnění hierarchií a decentralizace jako takové? Jaké mělo efekty a jaký byl dopad na pružnost reagovat na vnější podněty v podniku?

Těžkopádnost velkých, centrálně řízených podniků ve stále dynamičtějším prostředí.

2. Jaké jsou pozitiva a úskalí vytváření strategických aliancí?

Strategické aliance umožňují koncentrovat, resp. společně využívat hmotné zdroje (např. výrobní či výzkumné kapacity) a nehmotné zdroje (např. know how, značka, postavení na trzích). Cestou vytváření aliancí se též omezují, resp. eliminují konkurenční střety. Úskalí je v tom, že se jedná o dva či více subjektů, kdy každý má přirozenou snahu z daného vztahu profitovat, a to i na úkor ostatních.

Dana Kristová

1. Existuje nějaký průzkum, který se zabýval poměrem modrých a bílých límečků v ČR a z kterého by se tedy dal odvodit nástup postindustriální společnosti u nás?

Lze předpokládat, že ano, ale přesně nevím.

2. Jsou vysoce zhodnocující podniky časté nebo se tato forma stále ještě začíná rozvíjet?

Vysoce zhodnocující podnik je možno považovat spíše za určitý model, vyjadřující trend, v rámci něhož se budou mnohé podniky vyvíjet.

3. Řadí se tedy i manažeři podniku mezi stakeholdery? A má na zařazení mezi stakeholdery nějaký vliv, když má vlastník pouze minoritní podíl?

V našem pojetí stakeholderského přístupu jsme top management vyčlenili do centra, které strategicky vyvažuje a integruje různé, často protichůdné zájmy stakeholderů. Jinak je možno i top manažery zařadit mezi zaměstnance, popřípadě, mají-li vlastnický podíl, mezi vlastníky. Na výši vlastnického podílu přitom nezáleží.