

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/36080377333880068

ELIMINÁCIA BYROKRATICKÝCH DISFUNKCIÍ V PODNIKU

Diplomová práca

2019

Bc. Miriama Frajtová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

ELIMINÁCIA BYROKRATICKÝCH DISFUNKCIÍ V PODNIKU

Diplomová práca

Študijný program: všeobecný manažment

Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Zuzana Skorková, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Miriama Frajťová

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Čestné vyhlásenie

Vyhlasujem, že som celú diplomovú prácu vypracovala samostatne s použitím uvedenej odbornej literatúry a znalostí získaných počas štúdia na vysokej škole.

Bratislava, 27.6.2019

.....

vlastnoručný podpis

Pod'akovanie

Moje pod'akovanie patrí mojej vedúcej diplomovej práce Ing. Zuzane Skorkovej, PhD. za užitočné pripomienky, ochotu a usmernenie pri písaní diplomovej práce. Rovnako pod'akovanie patrí generálnemu riaditeľovi spoločnosti Slovenský potravinársky priemysel, a.s. Ing. Petrovi Varmužovi a finančnému riaditeľovi Ing. Petrovi Cerovskému za odborné konzultácie a za poskytnutie údajov potrebných pre vypracovanie praktickej časti diplomovej práce. Tiež by som chcela pod'akovať zamestnancom spoločnosti za spoluprácu pri vyplnení dotazníka potrebného k prieskumu.

ABSTRAKT

FRAJTOVÁ, Miriama: *Eliminácia byrokratických disfunkcií v podniku* – Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu – Ing. Zuzana Skorková, PhD. – Bratislava: FPM, 2019, 67 s.

Cieľom záverečnej práce je na základe teoretických poznatkov z odbornej literatúry a praktického skúmania identifikovať byrokratické disfunkcie v konkrétnom podniku a navrhnúť možnosti ich eliminácie. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 17 grafov, 6 tabuliek, 6 obrázkov a 2 prílohy. Prvá kapitola je venovaná súčasnému stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí a definuje pojem byrokracia, jej pozitívne a negatívne stránky. Obsahuje aj vlastnú definíciu byrokracie vytvorenú z názorov rôznych autorov a rozdelenie disfunkcií podľa toho, na akú funkciu manažmentu majú dopad. V ďalšej časti je stanovený hlavný cieľ a čiastkové ciele, prostredníctvom ktorých je dosiahnutý hlavný cieľ. V kapitole s názvom Metodika a metódy skúmania je charakterizovaný objekt skúmania vrátane informácií o organizačnej štruktúre, výsledku hospodárenia, konkurencie a zámerov do budúcnosti. Ďalej obsahuje pracovné postupy, spôsob získavania údajov a ich zdroje a metódy vyhodnotenia výsledkov. V ďalšej kapitole Výsledky práce sa nachádzajú spracované výsledky zo štruktúrovaného rozhovoru a dotazníkového prieskumu. Výsledok riešenia danej problematiky je obsiahnutý v kapitole Diskusia, kde sú popísané dopady výsledkov prieskumu a návrhy riešenia podľa stanoveného cieľa.

Kľúčové slová: byrokracia, byrokratická organizácia, disfunkcie byrokracie, hierarchia, kontrola, pravidlá, rozhodovanie

ABSTRACT

FRAJTOVÁ, Miriama: *Elimination of bureaucratic dysfunctions in the company* – University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Management - Ing. Zuzana Skorková, PhD. – Bratislava: FPM, 2019, 67 pages.

The aim of the thesis is to identify bureaucratic dysfunctions in the chosen company and to propose the options of its elimination based on the theoretical knowledge from the scientific literature and practical examination. Thesis is divided into five chapters. It contains 17 graphs, 6 tables, 6 pictures and 2 appendices. First chapter is dedicated to the current status of the area in Slovakia and abroad and it defines the concept of bureaucracy, its positives and negatives. It contains its own definitions of bureaucracy created from the opinions of various authors and division of dysfunctions based on its impact of individual function of the management. In the next part, the main aim of the thesis and partial aims, based on which the main one is achieved, are defined. In the chapter, named Methodology and methods of the research, the object of the research is characterized, including information about the organizational structure, profit, competition and future intentions of the company. Moreover, it includes work procedures, way of the data gathering and its sources and the method of evaluation the results. In the next chapter, Results of the thesis, processed results are discussed from the structured dialogue and questionnaire research. The result of the thesis is described in the chapter Discussion, where impacts of the research results and proposed solutions, based on set aim are discussed.

Key words: bureaucracy, bureaucratic organization, dysfunctions of bureaucracy, hierarchy, control, rules, decision making

OBSAH

Úvod.....	10
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1. Vymedzenie základných pojmov spájaných s byrokraciou.....	11
1.2. Definície byrokratickej organizácie z pohľadu rôznych autorov	14
1.2.1. Byrokracia v podmienkach demokracie.....	17
1.3. Teória byrokracie podľa Maxa Webera.....	17
1.3.1. Rozdelenie moci podľa Maxa Webera.....	18
1.3.2. Weberov model byrokracie	19
1.3.3. Pozitívne a negatívne znaky byrokracie.....	22
1.4. Disfunkcie byrokracie.....	23
1.4.1. Kritika byrokracie	23
1.4.2. Disfunkčné modely byrokracie	25
1.5. Dopad byrokratických disfunkcií na funkcie manažmentu	28
2. Cieľ práce	33
3. Metodika práce a metódy skúmania.....	34
3.1. Charakteristika objektu skúmania	34
3.1.1. Organizačná štruktúra a zamestnanci.....	35
3.1.2. Vývoj hospodárskeho výsledku	39
3.1.3. Konkurencia a ďalšie informácie	40
3.2. Pracovné postupy.....	41
3.3. Spôsob získavania údajov a ich zdroje	42
3.4. Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	44
4. Výsledky práce.....	45
5. Diskusia.....	59
Záver	62
Zoznam použitej literatúry	64
Zoznam príloh	67

ZOZNAM TABULIEK A ILUSTRÁCIÍ

Tabuľky

Tabuľka 1: Byrokratické dimenzie organizácie.....	20
Tabuľka 2: Pozitívne a negatívne stránky byrokracie	23
Tabuľka 3: Dopad byrokratických disfunkcií na funkcie manažmentu.....	32
Tabuľka 4: Zoznam pozícií s počtami zamestnancov.....	38
Tabuľka 5: Vývoj výsledku hospodárenia, tržieb a nákladov na hospodársku činnosť .	39
Tabuľka 6: Vývoj medziročných zmien výsledku hospodárenia, tržieb a nákladov na hospodársku činnosť	40

Obrázky

Obrázok 1: Hierarchická organizačná štruktúra	14
Obrázok 2: Mertonov model.....	26
Obrázok 3: Selznickov model.....	27
Obrázok 4: Gouldnerov model	28
Obrázok 5: Organizačná štruktúra – Centrála.....	36
Obrázok 6: Organizačná štruktúra - Prevádzka Tomášikova	37

Grafy

Graf 1: Vývoj počtu zamestnancov od mája 2017 po súčasnosť.....	38
Graf 2: Vývoj výsledku hospodárenia, tržieb a nákladov na hospodársku činnosť.....	39
Graf 3: Percentuálne zastúpenie veku respondentov	51
Graf 4: Zastúpenie praxe respondentov v rokoch.....	51
Graf 5: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Mám pocit, že som vo svojej práci kontrolovaný.“	52
Graf 6: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Cítim sa istejšie, keď je moja práca niekým skontrolovaná.“	52
Graf 7: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Keď nie som kontrolovaný, môj výkon je slabší ako inokedy.“	53
Graf 8: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Moji podriadení pracujú svedomitejšie, keď vedia, že ich kontrolujem.“	53
Graf 9: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Ja sám si radšej prácu svojich podriadených skontrolujem.“	54
Graf 10: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Myslím si, že pravidlá by mali byť súčasťou každej organizácie.“	54

Graf 11: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Pravidlá v práci vždy dodržiavam.“	55
Graf 12: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „V práci máme priveľa zbytočných pravidiel.“	55
Graf 13: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku "Myslím si, že pravidlá potláčajú kreativitu a iniciatívu mojich podriadených."	56
Graf 14: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Cítim sa istejšie, keď rozhodnutia vykonáva môj nadriadený.“	56
Graf 15: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Myslím si, že centralizácia pôsobí pozitívne na fungovanie organizácie.“	57
Graf 16: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Svojim podriadeným dávam priestor, aby pri plnení niektorých úloh rozhodovali sami.“	57
Graf 17: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Pri rozhodovaní hľadám pomoc a radu u kolegov.“	58

ÚVOD

Pojem byrokracia je v dnešnej dobe chápaný väčšinou v hanlivom význame. Pre ľudí to v každodennom živote znamená množstvo času stráveného v úradoch pri zdĺhavom vybavovaní rôznych záležitostí, kopy papierov, neochotu úradníkov, ale aj nezmyselné pravidlá a procesy. Za vznikom byrokracie ale stojí modernizovanie a zefektívnenie verejnej správy. Byrokracia priniesla do úradov mnoho pozitívneho nielen v minulosti, ale aj v dnešných moderných organizáciách. Dnes byrokraciu nahrádzajú nové formy riadenia organizácie ako adhokracia či holokracia. Musíme však poznamenať, že v mnohých prípadoch sa nestretávame s organizáciami, ktoré sú čisto holokratické alebo adhokratické, no aj tie obsahujú prvky byrokracie ako kontrola alebo pravidlá. Je však potrebné, aby byrokratické prvky boli uplatňované s určitou mierou, aby nedochádzalo k vzniku byrokratických disfunkcií.

Prvá kapitola záverečnej práce poskytuje prehľadný obraz o tom, čo je byrokracia a byrokratická organizácia. Oboznamujeme sa s jej pozitívnymi a negatívnymi stránkami, ale aj s výrazmi, ktoré súvisia s byrokraciou. Kapitola obsahuje aj definície byrokracie podľa rôznych autorov, z ktorých je potom vytvorená jednotná definícia byrokracie. Ďalej táto kapitola približuje disfunkcie, ktoré byrokracia prináša a disfunkčné modely. V závere prvej kapitoly sú disfunkcie v prehľadnej tabuľke rozdelené podľa toho, na akú funkciu manažmentu majú dopad. V druhej kapitole je definovaný cieľ práce a čiastkové ciele, prostredníctvom ktorých je dosiahnutý hlavný cieľ. Hlavným cieľom bolo na základe teoretických poznatkov z odbornej literatúry a praktického skúmania identifikovať byrokratické disfunkcie v konkrétnom podniku a navrhnúť možnosti ich eliminácie. Tretia kapitola obsahuje metodiku práce a použité metódy skúmania. Obsahuje tiež charakteristiku objektu skúmania, jeho organizačnú štruktúru a finančnú situáciu. Obsahom štvrtej kapitoly sú výsledky práce, ktoré boli získané prostredníctvom štruktúrovaného rozhovoru a dotazníkového prieskumu. V poslednej kapitole s názvom Diskusia sme na základe štruktúrovaného rozhovoru s generálnym riaditeľom podniku identifikovali, ako eliminuje vznikajúce byrokratické disfunkcie v podniku. V druhej etape sme vyhodnotením online dotazníka medzi manažérmi v podniku identifikovali vyskytujúce sa byrokratické disfunkcie a podali návrhy aj so zdôvodnením.

1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

V prvej kapitole zhrnieme teoretické východiská týkajúce sa byrokracie, jej disfunkcií a možností jej eliminácie. Popíšeme základné pojmy, definície byrokracie podľa rôznych autorov, Weberov model modernej byrokracie a nakoniec jej pozitívne a negatívne stránky a disfunkcie.

1.1. Vymedzenie základných pojmov spájaných s byrokraciou

Pre pochopenie obsahu diplomovej práce si v prvej kapitole definujeme základné pojmy ako organizácia, formálna organizácia a byrokratická organizácia. Veľmi dôležitými sú tiež pojmy organizačná štruktúra a kontrola, keďže sa s nimi stretávame vo väčšine definícií byrokracie.

Organizácia

S pojmom organizácia sa stretávame v dvoch rôznych významoch. Organizácia ako činnosť, ktorú nazývame organizovanie a organizácia ako inštitúcia alebo organizačná štruktúra. Organizácie ako inštitúcie vznikli z dôvodu existencie ľudských potrieb, ktoré jednotliviec nedokáže sám naplniť a je potrebné skoordinať skupinu ľudí. Organizáciu teda tvoria ľudia, jej fungovanie zabezpečujú ľudia a jej činnosti uspokojujú potreby ľudí.¹

Sedlák vysvetľuje organizáciu v troch rovinách chápania. V najširšom zmysle slova môžeme za organizáciu považovať všetky objekty bez ohľadu na to, ako vznikli. V stredne širokom význame ju môžeme chápať ako objekty, ktoré vytvoril človek. Sú to napríklad stavby, spoločenské organizácie a podobne. V najužšom význame je však organizácia chápaná ako určitý systém pozostávajúci z ľudí a technického vybavenia, ktoré ľudia používajú pri práci. Základom jej fungovania sú teda ľudia.²

¹ PIŠKANIN, Andrej a kol. *MANAŽMENT: Klasické teórie a moderné trendy*. Bratislava: FM UK. 2010. s 10. ISBN 978-80-89037-26-1.

² SEDLÁK, Mikuláš. *Základy manažmentu*. 2. vydanie. Bratislava: Iura Edition. 2012. s. 14. ISBN 978-80-8078-455-3.

Veľkú pozornosť organizáciám venoval Francúz Henry Fayol, ktorý je autorom teórie všeobecnej správy – administratívneho manažmentu. V roku 1908 definoval jej znaky, ktoré sú:³

1. deľba práce,
2. autorita,
3. disciplína,
4. jednota inštrukcií,
5. jednota vedenia,
6. podriadenosť záujmom organizácie,
7. odmeňovanie,
8. centralizácia,
9. vzťahy,
10. poriadok,
11. korektnosť,
12. stabilita,
13. iniciatívnosť,
14. kolegialita.

Organizačná štruktúra

S organizáciou súvisí aj pojem organizačná štruktúra. Je to súbor prvkov v organizácii vrátane vzťahov medzi nimi. Prvkami sú jednotlivé oddelenia, divízie a podobne. Tie sú poprepájané vzťahmi, ktoré tiež rozlišujeme. Sú vertikálne – vzťahy medzi nadriadeným a podriadeným, horizontálne – vzťahy medzi organizačnými jednotkami na rovnakej úrovni a diagonálne – vzťahy medzi rôznymi jednotkami na rôznych úrovniach.⁴

³ NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. 1. vydanie. Praha: Graga publishing. 2008. s. 29. ISBN 978-80-247-2428-7.

⁴ THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie*. 1. vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2007. s. 10. ISBN 978-80-225-2420-9.

Formálna organizácia

Formálne organizácie tvoria os fungovania modernej spoločnosti. Vďaka svojim rozlične orientovaným subsystémom dokážu koordinovať veľký počet ľudí smerom k dosahovaniu cieľov. Ide o oficiálne stanovený cieľ, vďaka ktorému sa stáva organizácia organizáciou. Formálna organizácia má tiež hierarchicky usporiadanú organizačnú štruktúru a systém noriem, ktoré regulujú správanie v organizácii a umožňujú kontrolu procesov. Ďalej je v nej prítomná deľba práce a právomoci, ktoré vyplývajú z jej štruktúry. Určite disponuje autoritou a legitimitou. Jej operatívnosť a životaschopnosť predpokladá existenciu určitej komunikačnej siete.⁵

Podľa Kellera formálne organizácie predstavujú umelo vytvorený nástroj koordinácie veľkého počtu ľudí smerom k stanoveným cieľom. Takéto činnosti môžu samozrejme prebiehať aj mimo existencie formálnych organizácií, napríklad učiť sa dá aj bez škôl, liečiť pacientov je možné aj bez nemocníc a podobne. Výhodou existencie formálnej organizácie je, že činnosti v rámci nej prebiehajú organizovane. Formálnosť spočíva v tom, že princípy fungovania organizácie sú v podstate podobné pre akýkoľvek zámer fungovania (výroba, zdravotníctvo, školstvo a podobne).⁶

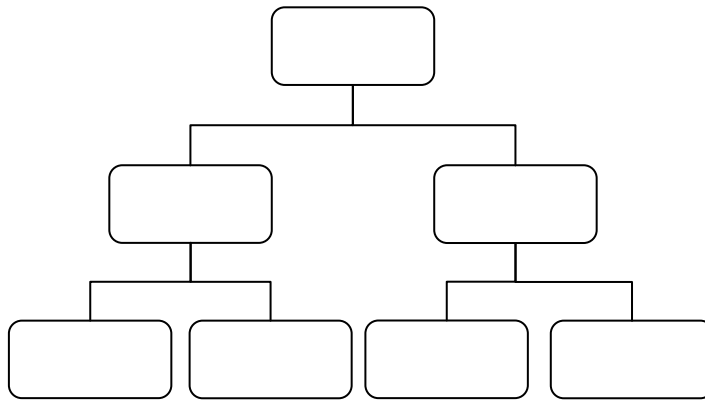
Ako sme už spomenuli, formálne organizácie vznikajú s určitým cieľom a existuje v nich systém pravidiel. Formálne organizácie si stanovujú aj interné dlhodobé ciele, ktorými sú:

- identifikácia osôb v súlade s organizáciou a cieľmi organizácie; je dôležité aby ciele boli chápané rovnakým spôsobom,
- integrácia organizácie, teda spojenie individuálnych cieľov ľudí v organizácii s cieľmi organizácie ako celku,
- rozdelenie právomoci v organizácii,
- spolupráca ľudí v organizácii, aby bolo možné čo najskôr vyriešiť prípadné vzniknuté konflikty,

⁵ URBAN, Lukáš. *Sociologie*. 1. vydanie. Praha: Eurolex Bohemia. 2006. s. 198. ISBN 80-868-61-45-7.

⁶ KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vydanie. Praha: Sociologické nakladatelství. 2010. s. 9. ISBN 978-80-86429-74-8.

- adaptácia, teda organizácia sa musí dokázať prispôbiť zmenám, ku ktorým dochádza v jej internom prostredí,
- revitalizácia, čiže schopnosť reagovať nielen na zmeny v internom prostredí, ale aj na zmeny v súvislosti s rastom organizácie.⁷



Obrázok 1: Hierarchická organizačná štruktúra

Zdroj: vlastné spracovanie

Kontrola

Pod pojmom kontrola rozumieme monitorovanie procesov v organizácii a v prípade potreby ich náprava smerom k stanoveným cieľom. Rovnako pod týmto pojmom rozumieme aj porovnávanie výsledkov so štandardami.⁸

1.2. Definície byrokratickej organizácie z pohľadu rôznych autorov

Slovo byrokracia ako prvý použil Francúz Vincent de Gournay v roku 1745. Odvodil ho z dvoch slov a to z gréckeho „kratos“, čo znamená sila a z francúzskeho „bureau“, čo v preklade do slovenčiny znamená úrad alebo kancelária. Z toho vyplýva, že

⁷ KRAVČÁKOVÁ, Gabriela a kol. *Organizačné správanie*: Vysokoškolská učebnica. 1. vydanie. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. 2013. s. 26. ISBN 978-80-8152-080-8.

⁸ PIŠKANIN, Andrej a kol. *MANAŽMENT: Klasické teórie a moderné trendy*. Bratislava: FM UK. 2010. s. 13. ISBN 978-80-89037-26-1.

v prvotnom chápaní byrokracia znamenala vládu úradníkov. Odvtedy sa chápanie byrokracie vyvíjalo a stalo sa predmetom skúmania rôznych odborov.⁹

Pre byrokratickú organizáciu je typická hierarchická organizačná štruktúra, pretože je to typ formálnej organizácie. Takáto organizácia vytvára možnosti pre racionálne riešenie dosahovania cieľov. Tie sú oddelené od ľudí a ich emócií, sympatií a predsudkov. V jej štruktúre dochádza k týmto princípom:

- odosobnené pravidlá spísané v smerniciach, normách a predpisoch,
- rozdelenie zodpovednosti a právomoci,
- deľba práce, ktorá definuje kompetencie,
- kvalifikácia byrokratov,
- zamestnanecké istoty byrokratov.¹⁰

Definícií a názorov na byrokratickú organizáciu nájdeme v odbornej literatúre mnoho. Nižšie popisujeme byrokratickú organizáciu podľa niekoľkých autorov.

Robert Merton chápe byrokráciu ako symbol ritualizmu. Pravidlá prestávajú byť chápané ako nástroj na dosahovanie cieľov, ale stávajú sa cieľmi samotnými. Hlavným cieľom sa stáva dodržiavanie pravidiel organizácie. Následne pôvodná záruka efektívnosti sa stáva brzdou procesov. Nepopiera pozitíva byrokratickej organizácie ako systematickosť, tréňovanosť a vycvičenosť byrokratického štábu.¹¹

Podľa Michela Croziera je byrokracia symbolom iracionality a ľudského egoizmu. Chápe ju ako ochranu slabých pred silnejšími, poskytuje alibi všetkým na všetko a chráni nadriadených pred dôsledkami ich rozhodnutí a rovnako aj pred zodpovednosťou. Hovorí,

⁹ URBAN, Lukáš. *Sociologie*. 1. vydanie. Praha: Eurolex Bohemia. 2006. s. 199. ISBN 80-868-61-45-7.

¹⁰ NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. 1. vydanie. Praha: Graga publishing. 2008. s. 46. ISBN 978-80-247-2428-7.

¹¹ URBAN, Lukáš. *Sociologie*. 1. vydanie. Praha: Eurolex Bohemia. 2006. s. 201. ISBN 80-868-61-45-7.

že tí, ktorí sú v kontakte s realitou, nemôžu rozhodovať a naopak práve tí, ktorí rozhodujú, sa s realitou nemusia stretávať.¹²

Podľa Kellera môže mať výraz byrokracia viacero významov. Môže označovať organizáciu verejnej správy alebo aj chorobu organizácie, ktorá spôsobuje jej neschopnosť plniť ciele. Rovnako môže byť chápaná ako zásahy štátu do sociálneho a hospodárskeho života, ale aj ako niečo, čo potláča ľudské práva a slobodu. Byrokracia obmedzuje tvorivosť zamestnancov a ich možnosť rozhodovať sa. Tiež im zabraňuje v dosahovaní nejakých vyšších spoločenských cieľov. Pritom ich ale núti organizovať sa na spoločenských akciách.¹³

Skorková byrokráciu opísala ako organizáciu, ktorá je hierarchicky usporiadaná, a ktorej cieľom je koordinovať prácu veľkého počtu ľudí. To vedie k množstvu administratívnych činností. Jej snahou je nastoliť v organizácii poriadok, eliminovať chaos a zredukovať svojvoľné egoistické aktivity jednotlivcov.¹⁴

Podľa Perrowa je byrokracia určité vyjadrenie toho, ako organizácie fungujú ako stroje.¹⁵ Aby sme to pochopili, stroj je zložený z častí, z ktorých každá má svoje miesto a úlohu. Keby sme čo i len jednu časť vybrali, už by nefungoval.

Von Mises zas pojmy byrokracia a byrokrat opisuje ako nadávky a vždy sú spájané s hanlivým významom. Hovorí, že nikto by sám seba nenazval byrokratom, pretože tieto slová znamenajú kritiku ľudí, procesov a inštitúcií a v dokonalom svete by nemali existovať.¹⁶

Keller ale konštatuje, že byrokracia nevznikla s cieľom znepríjemňovať ľudom život, ale naopak vznikla so snahou racionalizovať podmienky správy v spoločnosti, ktoré

¹² URBAN, Lukáš. *Sociologie*. 1. vydanie. Praha: Eurolex Bohemia. 2006. s. 203. ISBN 80-868-61-45-7.

¹³ KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vydanie. Praha: Sociologické nakladatelství. 2010. s. 10. ISBN 978-80-86429-74-8.

¹⁴ SKORKOVÁ, Zuzana. *Byrokracia v organizácii – jej minulosť, súčasnosť a budúcnosť*. In: *Manažment podnikania a vecí verejných: vedecko-odborný časopis*. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu. 2017. roč. 12. č. 5. s. 1-8 online. ISSN 2453-8167.

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydanie. Praha: Grada Publishing. 2007. s. 243. ISBN 978-80-247-3234-3.

¹⁶ VON MISES, Ludwig. *Byrokracie*. Praha: Liberální institut. 2002. s. 33. ISBN 80-86389-22-7.

existovali pred ňou. Pravidlá mali eliminovať chaos, avšak nemôžeme zakázať, aby ľudia na týchto pravidlách lipli. Keď sa tak však stane, stávajú sa byrokratmi. Je dôležité naučiť sa, aby na týchto pravidlách lipli v prirodzenej miere.¹⁷

Ak by sme tieto definície zhrnuli do jednej, môžeme tvrdiť, že byrokracia alebo byrokratická organizácia je systém riadenia organizácie založený na pravidlách a ich striktnom dodržiavaní, ktoré si ľudia v rámci organizácie osvojili a ich dodržiavanie je sprevádzané neustálou kontrolou.

1.2.1. Byrokracia v podmienkach demokracie¹⁸

Hovorí sa, že byrokráciu nemožno zlúčiť s demokratickou inštitúciou, no to je omyl, pretože v demokracii má najvyššiu moc zákon. Keby to tak nebolo, štátni úradníci by neboli kontrolovateľní a správali by sa despoticky. Demokratická vláda sa opiera o dva piliere a tými sú nadradenosť práva a rozpočet. Keď hovoríme o nadradenosti práva, myslíme tým, že sudcovia na súdoch tiež nemôžu rozhodovať len na základe ich moci, ale len v tých medziach, ako to dovoľuje zákon. Zákon však môže mať aj svoje medzery, ale to je oveľa menšie zlo, akoby sudcovia mali rozhodovať len podľa vlastnej vôle. Ak legislatívci uznajú, že zákon je nedokonalý, môžu ho zmeniť. Oni sú vlastne nadriadenými ľudu. Ak ale ľudia s nimi nesúhlasia, tí môžu zas vymeniť vládu, ktorá bude vykonávať činnosť podľa ľudu lepšie. Demokraciu neobmedzuje len zákon, ale aj rozpočet. Zástupcovia, ktorých si volia ľudia, vykonávajú kontrolu nad štátnou pokladňou. Financie nemôžu byť použité na nič iné, len na to, čo určí parlament. Byrokracia v demokracii teda znamená prísne riadenie v súlade so zákonom a rozpočtom.

1.3. Teória byrokracie podľa Maxa Webera

Max Weber bol nemecký sociológ, narodený v roku 1864 vo Frankfurte. Bol dôležitou postavou medzi novodobými mysliteľmi a bádateľmi. Do roku 1900 pôsobil na univerzite v Heidelbergu, kde prednášal politickú ekonómiu a hospodárske dejiny. Bol

¹⁷ KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vydanie. Praha: Sociologické nakladatelství. 2010. s. 12. ISBN 978-80-86429-74-8.

¹⁸ VON MISES, Ludwig. *Byrokracie*. Praha: Liberální institut. 2002. s. 72-74. ISBN 80-86389-22-7.

vedec a jeho teórie sa stali predlohou pre mnoho sociologických a politických diskusií a výskumov aj v dnešnej dobe.¹⁹

Zaoberal sa fungovaním moci, jej postavením a fungovaním v organizácii. Ovplyvňovaný bol najmä „pruskou filozofiou poriadku“, ktorá hovorila o byrokracii – ideálnom type administratívnej organizácie. Jej hlavnými znakmi sú presne stanovené normy, pravidlá a povinnosti. Na čele takejto organizácie stojí byrokratický správny štáb, ktorý dbá na to, aby boli pravidlá striktne dodržiavané.²⁰

Jeho teória byrokratickej organizácie sa stala východiskovou pre mnohých autorov, ktorí sa od nej odrazili vo svojich teóriách, kritizovali ju, ale aj potvrdzovali a vyzdvihovali.

1.3.1. Rozdelenie moci podľa Maxa Webera²¹

V súvislosti s byrokratickou organizáciou Max Weber definoval tri typy moci – tradičnú, legitímnu a charizmatickú.

Tradičná moc vychádza z toho, že bola daná z vyššej moci. Na základe nej sa v organizácii jedná podľa zvykov a tradícií. Všetci v organizácii sa podriaďujú jej vodcovi, pretože sú mu oddaní. Vodca zas vedie priamo, bez sprostredkovania a všetko v organizácii sa vybavuje ústnou formou bez potreby písomného potvrdenia a archivácie. V takejto organizácii je kontrola zbytočná. Tradičná moc je sprevádzaná partimoniálnou správou, ktorú vykonávajú úradníci, ktorí sú vodcom obľúbení a majú jeho dôveru. Ich život nie je rozdelený na verejnú a súkromnú sféru. Existuje tu preto jednota domácnosti a úradu.

Legitímna moc je daná z formálnej pozície, ktorá vyplýva z organizačnej štruktúry. V organizácii sa jedná na základe práva a existuje v nej sociálna nerovnosť medzi vodcami a vedenými. Dôležitým znakom je, že podriadenosť vychádza z hierarchie. Na rozdiel od

¹⁹ WEBER, Max. *Autorita, etika a spoločnosť: Pohľad sociologa do dejín*. Praha: Mladá fronta. 1997. ISBN 80-204-0611-5.

²⁰ ALEXY, Július a kol. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. 1. vydanie. Bratislava: Iris. 2004. s. 33. ISBN 80-89018-59-9.

²¹ NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. 1. vydanie. Praha: Grada publishing. 2008. s. 30-31. ISBN 978-80-247-2428-7.

tradičnej moci, pri legitímnej existujú v organizácii kontrolné mechanizmy a všetko sa vybavuje výlučne písomnou formou. Legitímna moc je sprevádzaná byrokratickou správou, ktorú vykonávajú byrokratickí úradníci. Tí sú kvalifikovaní a špecializovaní v oblasti správy, v čom sú odborníci. Ich súkromný život je oddelený od toho verejného. Za svoju prácu poberajú mzdu, ktorá pochádza z daní. Tá však nie je vysoká, ale majú možnosť kariéry a prestíže.

Tretím typom moci je moc charizmatická, za ktorou stojí charizmatiký vodca. Je mu daná na základe jeho jedinečných schopností presvedčiť ostatných, aby ho nasledovali. Osvedčuje sa v chaotických situáciách výraznej zmeny – je istotou vedených.

1.3.2. Weberov model byrokracie

Hlavné pojmy formulované Maxom Weberom v jeho definícii byrokracie sú také isté, ako väčšina manažérov používa vo svojej práci dodnes. Sú to tieto:

- racionalita,
- zodpovednosť,
- hierarchia.²²

Definoval modernú byrokráciu prostredníctvom princípov fungovania úradov. Prvým je princíp vymedzených úradných kompetencií, ktoré sú upravené zákonom a nadriadenými, čo znamená, že úlohy potrebné k byrokratickému riadeniu sú rozdelené presne ako tie úradnícke. Ďalej je tu presne rozdelená moc a prípadne aj donucovacie prostriedky ako napríklad fyzické tresty. Na základe tohto vieme definovať „byrokratický úrad“ alebo v súkromnej sfére „byrokratický podnik“. Druhý princíp hovorí o úradnej hierarchii, teda je presne rozdelená moc, systém nadriadenosti a podriadenosti. Tretí princíp je o spisoch a archivácii. Moderné úradovanie je založené na tom, že úradný a súkromný život je úplne oddelený, teda všetky spisy ostávajú na úrade a rovnako aj úradné peniaze sú oddelené od súkromného majetku. Len dlhodobý vývoj dokázal, že sa dostalo k takémuto stavu, pretože prvotné zmienky o byrokracii neoddeľovali verejné a súkromné záujmy. Štvrtý princíp hovorí o potrebe vzdelania, hlavne u vedúcich a

²² HECKSCHER, Charles. *DEFINING THE POST-BUREAUCRATIC TYPE*. [elektronický zdroj]. 1994. [cit. 14.4.2019]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/245853595_Defining_the_Post-Bureaucratic_Type.

administratívnych pracovníkov úradu. V piatom princípe sa hovorí o tom, že moderné úradovanie má presne vymedzenú pracovnú dobu, kedy musia úradníci vybaviť svoju prácu a musia na to vynaložiť všetku svoju silu, pretože úradovanie mimo pracovnú dobu nie je povolené. K tomuto princípu sa dospelo tiež dlhodobým vývojom, lebo v minulosti bolo bežné vybavovať úradné veci aj mimo priestorov úradu. Posledný šiesty princíp obsahuje pravidlá. Úradníci teda pracujú podľa presne stanovených pravidiel, ktoré sa musia naučiť.²³

Vo Weberovom Nemecku fungovali byrokratické organizácie perfektne, preto vnímal byrokráciu ako niečo racionálne a efektívne. Príkladom môže byť aj nemecký poštový úrad. Ten bol považovaný za jeden z najväčších divov moderného sveta z konca 19. storočia. Svojou legendárnou efektivitou bola nemecká pošta známa aj v 20. storočí a inšpirovala dokonca aj vrcholový modernizmus.²⁴

Dědina popísal Weberovu byrokratickú organizáciu prostredníctvom dimenzií, ktoré máme popísané v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1: Byrokratické dimenzie organizácie

Dimenzia	Popis
Špecializácia	Miera rozdelenia práce do špecializovaných oddelení.
Formalizácia	Miera existencie pravidiel.
Štandardizácia	Existencia a stupeň štandardizovaných činností.
Centralizácia	Rozhodovanie vykonáva vrcholový manažment.
Konfigurácia	Určená pracovníkmi alebo miestom kontroly.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DĚDINA, Jiří – ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing. 2007. s 145. ISBN 978-80-247-2149-1.

Veľkú pozornosť Weber kládol na ekonomické a sociálne predpoklady vzniku byrokracie. Rozvoj peňažného hospodárstva bolo to, čo hralo hlavnú úlohu vo vývoji byrokracie a to kvôli tomu, že určilo dnešnú formu odmeňovania úradníkov. Dovtedy

²³ WEBER, Max. *Autorita, etika a společnost: Pohled sociologa do dějin*. Praha: Mladá fronta. 1997. s. 65-67. ISBN 80-204-0611-5.

²⁴ GRAEBER, David. *Utopie pravidel: O technologii, stupiditě a skryté přitažlivosti byrokracie*. 1. vydanie. Praha: PROSTOR. 2015. s. 173. ISBN 978-80-7260-352-7.

existovalo odmeňovanie v podobne naturálií, aj keď byrokratické organizácie existovali už v období staroveku. To ale sťažovalo kontrolu úradníkov a úradníci mali tendenciu považovať štátny majetok za svoj súkromný. Preto bol potrebný rozvoj peňažného hospodárstva a s tým sa menila byrokratická správa. Tým, že sa prešlo od naturálií k reálnym peňažným platom úradníkov, existuje spojitosť s vyberaním daní, aby úrad mal z čoho poskytnúť úradníkom stále platy. Okrem prechodu k peňažnému odmeňovaniu sa v úradoch zvýšil počet správnych úloh a narástla ich kvalita.²⁵

Sformuloval aj štyri základné typy sociálneho jednaní. Prvým je účelové racionálne jednanie, ktoré je určené očakávaniami ľudí v organizácii. Ide o presadzovanie si vlastných individuálnych cieľov. Druhým typom je hodnotové racionálne jednanie, ktoré sa vyznačuje vierou v hodnotu, z ktorej sa odvodzujú etické, náboženské a iné typy správania bez ohľadu na ich výsledok. Tretie je afektívne jednanie, ktoré zahŕňa emočné stavy a city vyjednávateľa odhliadnúc od jeho cieľov. Posledným typom je tradičné jednanie, ktoré sa riadi zvykom. Je však jasné, že reálne jednanie či vyjednávanie obsahuje prvky všetkých štyroch typov, ktoré sa navzájom prelínajú. V minulosti sa ľudia opierali skôr o argumenty ako sú hodnota, tradícia a emócia. V modernej byrokratickej organizácii má väčšiu váhu jednanie racionálne.²⁶

Najväčšiu váhu v organizácii majú podľa Webera dva termíny – neosobnosť a racionalita. Byrokráciu považoval za najúčinnjšiu formu organizácie kvôli tomu, že je chladne logická, lebo jej v ceste neprekážajú neformálne osobné vzťahy a emócie.²⁷

Ako sme už spomínali, Weber spájal byrokráciu s racionalitou, ktorá bola podľa neho charakteristická pre západný svet. Pre racionalitu je typické, že v sebe obsahuje predvídateľnosť, možnosť všetko merať, hodnotiť technologický rast a rovnako kladie dôraz na výkon. S racionalitou tiež spájal ekonómiu a náboženstvo. Pre nás je dôležitá

²⁵ KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vydanie. Praha: Sociologické nakladatelství. 2010. s. 23-24. ISBN 978-80-86429-74-8.

²⁶ PECHOVÁ, Martina. *Max Weber – myslitel a politik*. In: *Sociologický časopis*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. 2001. roč. 37. č. 4. s. 464. ISSN 0038-0288.

²⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydanie. Praha: Grada Publishing. 2007. s. 243. ISBN 978-80-247-1407-3.

z pohľadu byrokracie, ktorá je prítomná všade – vo vede, výrobe, sexualite, umení a podobne.²⁸

Pre spojenie racionality s modernou byrokratickou organizáciou používal rôzne metafory. Jednou z nich je, že ju prirovnal k „oceľovému pancieru“ alebo „železnej klietke“. Chcel tým poukázať na to, že niet úniku zo vzniknutého racionálneho kapitalizmu. S rozvojom vedy prišla druhá metafora, ktorou je „rozčarovanie sveta“. Myslel tým, že ľudia majú možnosť všetko poznať, zisťovať si informácie a zmizli veci tajomné či nepoznateľné. Všade je prítomná racionalita a neexistuje nič, čomu by ľudia nemohli veriť.²⁹

Aby sme si to zhrnuli, základné princípy byrokratickej organizácie sú podľa Webera nasledovné:³⁰

1. Deľba práce je založená na špecializácii s presným definovaním úloh.
2. Je presne definovaná hierarchia, práva a povinnosti každého jedného člena organizácie, ktorý je zodpovedný za to, čo urobí, ale aj za svojich podriadených.
3. Činnosť organizácie ako celku je založená na dodržiavaní pravidiel.
4. Neformálne vzťahy a emócie sa neodporúčajú. Naopak, podriadených je potrebné hodnotiť objektívne.
5. Je nutné, aby ľudia spĺňali nároky kvalifikácie potrebnej na dané pracovné miesto.
6. Je potrebné vytvárať poriadok, stabilitu a zabezpečovať efektívnosť organizácie.

1.3.3. Pozitívne a negatívne znaky byrokracie

Byrokracia, ako každý iný spôsob riadenia organizácie, má svoje pozitívne aj negatívne stránky, ktoré popíšeme v tejto kapitole. Dédina a Odcházal ich zhrnuli do prehľadnej tabuľky.

²⁸ PETRUSEK, Milan a kol. *Dějiny sociologie*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing. 2011. s. 98. ISBN 978-80-247-3234-3.

²⁹ PETRUSEK, Milan a kol. *Dějiny sociologie*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing. 2011. s. 104. ISBN 978-80-247-3234-3.

³⁰ ALEXÝ, Július a kol. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. 1. vydanie. Bratislava: Iris. 2004. s. 34. ISBN 80-89018-59-9.

Tabuľka 2: Pozitívne a negatívne stránky byrokracie

Charakteristika	Pozitívne stránky	Negatívne stránky	
		Pre jednotlivca	Pre organizáciu
Špecializácia	Efektívna produkcia. Opakovaná práca.	Prílišná špecializácia spôsobuje, že jednotlivec nechápe problémy iných oddelení.	Nízka flexibilita zamestnancov spôsobuje pokles celkovej produktivity.
Hierarchia	Jasné určenie autorít.	Úplná neúčast' na rozhodovaní.	Umožňuje zakrývanie chýb.
Kariéra	Vyhľadávanie najvhodnejšieho pracovníka na danú pozíciu.	Obmedzuje osobný rast jednotlivca.	Jednotlivec je povyšovaný, kým nezvláda svoje úlohy.
Záznamy	Všetky činnosti sú zaznamenávané a pri striedaní zmeny ďalší pracovník vie, čo má robiť.	Zdržujú od samotnej práce.	Záznamy potláčajú pokusy o inovácie, znižujú flexibilitu a zodpovednosť.
Pravidlá a procesy	Pracovníci vedia, čo sa od nich očakáva.	Zdržujú a obmedzujú kreativitu a iniciatívu.	Definujú minimálny výkon a vedú k nahradeniu organizačných cieľov cieľmi jednotlivcov.
Neosobnosť a anonymita	Neexistuje diskriminácia.	Pracovníkov chápe ako robotov, nie ako ľudí s potrebami.	Pracovníci sú chápaní ako koliesko v stroji.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DĚDINA, Jiří – ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 146. ISBN 978-80-247-2149-1.

1.4. Disfunkcie byrokracie

Byrokracia má nesporne množstvo pozitívnych znakov. Na druhej strane teória ponúka viacero kritických pohľadov, ktoré poukazujú na byrokratické disfunkcie. Práve im sa venujeme v nasledujúcej kapitole.

1.4.1. Kritika byrokracie

Kritici byrokracie sa hlavne opierajú o jej negatívne stránky, ktoré sme si popísali v kapitole 1.3.3. Kritika tiež spochybňuje existenciu čistého modelu modernej byrokracie. Je to z dôvodu potreby skúmania a využívania aj neformálnych zložiek a vzťahov

v organizácii. Rovnako však Weber zanedbal demokraciu a podieľanie sa pracujúcich na riadení.³¹

V súvislosti s kritikou byrokracie sa tiež stretávame s dvoma fenoménmi:

1. **Parkinsonove zákony.** Podľa jedného z nich, ak bolo na prácu určené väčšie množstvo času, ako je potrebné, práca sa naťahuje. Zamestnanci teda majú čas na činnosti ako príprava na odchod z práce, zdravotná cigareta, kontrola už niekoľko krát skontrolovaného, polievanie kvetín a podobne.³² Druhý Parkinsonov zákon hovorí o tom, že nadriadený sa snaží stále si vyberať podriadených zamestnancov, ktorí budú menej zdatní a budú menej inteligentní. Je to preto, lebo sa bojí, že niektorý z nich by ho mohol časom z jeho miesta vytlačiť a nechce si budovať konkurenciu. Avšak vieme, že v byrokracii je nástupnícky plán. Po odchode nadriadeného sa nadriadeným stáva jeho podriadený, ktorý je menej schopný a takýmto spôsobom postupne organizácia stráca múdрых a inteligentných ľudí.³³
2. **Železný zákon oligarchie.** Za vznikom tohto zákona stojí sociológ Robert Michels, ktorý sformuloval princíp, podľa ktorého byrokracia vedie ku koncentrácii moci k jednotlivcom. Tí ju využívajú vo svoj prospech a smerom k individuálnym cieľom. Toto bráni organizácii v jej rozvoji a časom sa začne sama organizácia zaujímať o vodcovskú moc viac, než o ciele organizácie.³⁴

Urbánek zhrnul hlavné argumenty kritikov byrokratickej organizácie, ktoré sú nasledovné:

- všetky činnosti, ktoré vyzerajú negatívne sa považujú za byrokratické; sú to napríklad zneužívanie moci verejnej, využívanie verejných prostriedkov na súkromné účely, veľmi dlhé a formálne vybavovanie vecí,

³¹ FIBICH, Jindřich. *K otázkám byrokracie a byrokratizmu: Vybrané kapitoly ze sociologie organizace a politiky*. 1. vydanie. Praha: Academia. 1967. s. 26. ISBN 7302-21-133-67.

³² URBAN, Lukáš. *Sociologie*. 1. vydanie. Praha: Eurolex Bohemia. 2006. s. 205. ISBN 80-868-61-45-7.

³³ CHRISTENKO, Sergej. *Parkinsonove zákony a ich paradoxy*. [elektronický zdroj]. 19. Apríl 1995. [cit. 22.4.2019]. Dostupné na: <https://www.sme.sk/c/2120245/parkinsonove-zakony-a-ich-paradoxy.html>.

³⁴ URBAN, Lukáš. *Sociologie*. 1. vydanie. Praha: Eurolex Bohemia. 2006. s. 205. ISBN 80-868-61-45-7.

- v byrokratickej organizácii môžu byť charakterovo nedokonalí a nevhodní riadiaci zamestnanci a na margo tohto kritici tvrdia, že nahradenie takýchto zamestnancov ľuďmi poctivými a výkonnými by odstránilo byrokráciu,
- byrokratická správa spojená s demokratickými formami riadenia, teda v demokratických štátoch, sa osamostatňuje a riadi bez účasti voličov.³⁵

1.4.2. *Disfunkčné modely byrokracie*³⁶

Základnú väzbu elementov v byrokratickej organizácii a ich dynamiku nám približujú disfunkčné modely.

Nasledovné modely disfunkčnej byrokratickej organizácie vychádzajú zo skúseností jednotlivých súkromných organizácií a do určitej miery aj organizácie verejnej správy. Preto treba brať do úvahy ich začlenenie do určitého špecifického kontextu, čo znamená, že majú len parciálnu povahu. Popíšeme si modely podľa Mertona, Selznicka a Gouldnera. Ich základ tvorí nezávislá premenná - určitá forma organizácie, ktorej úlohou je kontrola. Vychádza z určitého strojového konania jednotlivca v organizácii, ktoré však nie je v neočakávaných situáciách úplne predvídateľné. Preto to vedie k zvyšovaniu kontroly a tým pádom byrokratizmu.

Mertonov model

Merton hovorí, že prílišná normalizácia a zvyšovanie kontroly vedú k trom hlavným následkom. Sú to:

- pokles počtu neformálnych a osobných vzťahov medzi zamestnancami,
- zvyšuje sa stupeň osvojenia si noriem a pravidiel zamestnancami,
- zvyšuje sa miera delby práce a centralizácie.

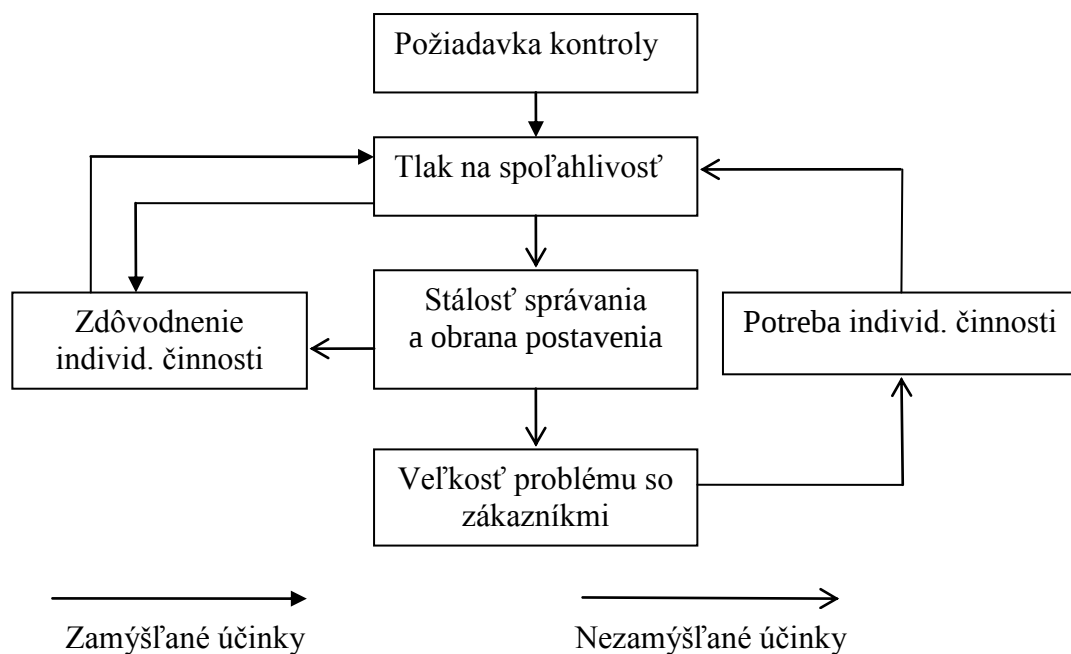
³⁵ URBÁNEK, Václav. *Byrokracie, její vlastnosti a alokační nehospodárnost (Niskanenův model)*. [elektronický zdroj]. [cit. 22.4.2019]. Dostupné na: <https://nb.vse.cz/~urbanek/1VF470/05ByrokracieWeber.pdf>.

³⁶ FIBICH, Jindřich. *K otázkám byrokracie a byrokratizmu: Vybrané kapitoly ze sociologie organizace a politiky*. 1. vydanie. Praha: Academia. 1967. s. 76-79. ISBN 7302-21-133-67.

Pri tom všetkom sa znižuje snaha hľadať alternatívy riešenia problémov a dosahuje sa stálosť správania zamestnancov. Na druhej strane ale stálosť správania vedie k disfunkčným dôsledkom, ktoré sú:

- zvyšovanie pocitu sebauspokojenia a neomylnosti,
- schematické riešenie individuálnych problémov,
- zvyšovanie problémov so zákazníkmi, voči ktorým je nadužívaná moc.

Zamestnanci sa v organizácii navzájom podporujú a tým pádom sa zosilňuje celý tento systém.



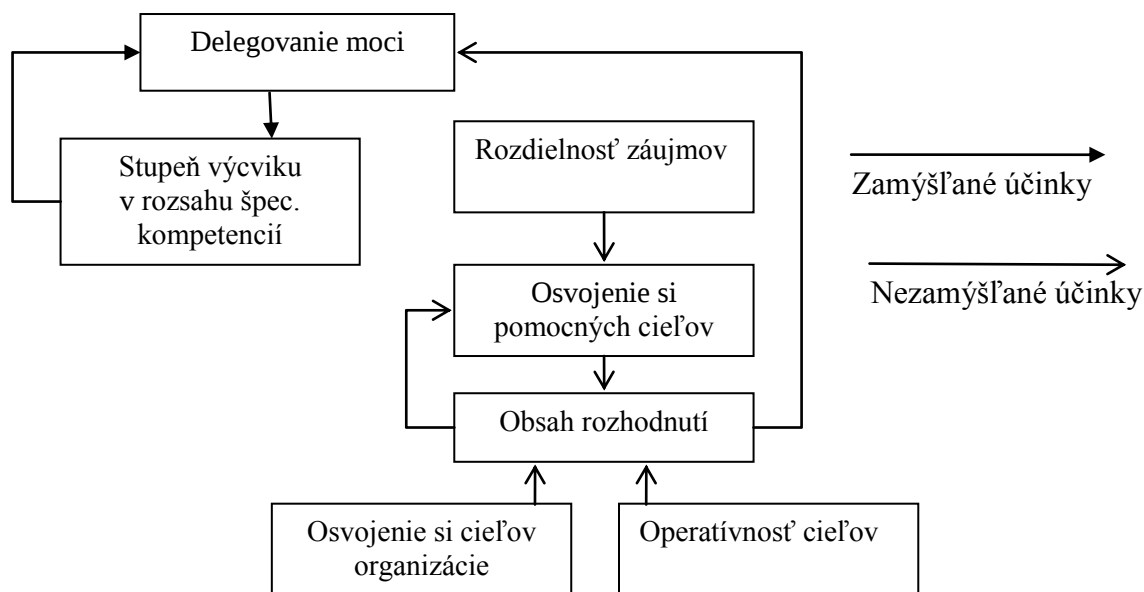
Obrázok 2: Mertonov model

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa FIBICH, Jindřich. *K otázkám byrokracie a byrokratizmu: Vybrané kapitoly ze sociologie organizace a politiky*. 1. vydanie. Praha: Academia. 1967. s. 77 . ISBN 7302-21-133-67.

Selznickov model

Selznickov model objasňuje dôsledky delegovania právomoci v organizácii. Delegovanie právomoci má pozitívny efekt v tom, že zvyšuje význam špecializácie a znižuje rozdiely medzi cieľmi organizácie a ich realizáciou. Negatívnym prejavom je zvyšovanie počtu medzičlánkov v organizácii a zvyšovanie rozdielnosti záujmov medzi

organizačnými jednotkami. To spôsobuje nárast konfliktov medzi týmito organizačnými jednotkami. Rovnako to spôsobuje aj zvyšovanie rozdielov medzi cieľmi organizácie a ich realizáciou, čo má potom za následok ďalšie zvyšovanie delegovania. Ďalej to, že moc je rozštiepená medzi mnoho článkami, spôsobuje vnútorný boj v organizácii a rôzne organizačné jednotky sa snažia dosiahnuť úspech a mocenské postavenie tým, že zakrývajú svoje požiadavky inou požiadavkou – oficiálnou celoorganizačnou doktrínou.

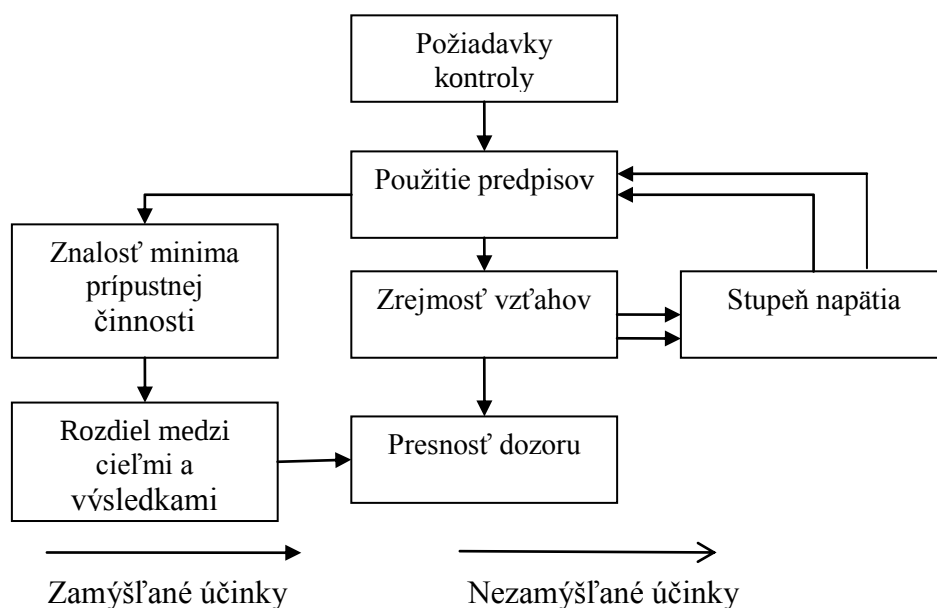


Obrázok 3: Selznickov model

Zdroj: vlastné spracovanie podľa FIBICH, Jindřich. *K otázkám byrokracie a byrokratizmu: Vybrané kapitoly ze sociologie organizace a politiky*. 1. vydanie. Praha: Academia. 1967. s. 78. ISBN 7302-21-133-67.

Gouldnerov model

Model podľa Gouldnera upozorňuje na to, ako na pohyb organizačnej štruktúry pôsobia predpisy a smernice. Pozitívnym dôsledkom predpisov a smerníc je obmedzenie neformálnych osobných vplyvov vo vnútri organizačnej jednotky, čo znižuje konflikty v jej vnútri. Negatívnym dôsledkom je ale to, že predpisy zväčšujú rozdiel medzi cieľmi organizácie a ich realizáciou. Obmedzovanie aktivity jednotlivcov a presne stanovené predpisy vedú k otrasom rovnováhy organizácie a na to potom organizácia reaguje zvyšovaním kontroly.



Obrázok 4: Gouldnerov model

Zdroj: vlastné spracovanie FIBICH, Jindřich. *K otázkám byrokracie a byrokratizmu: Vybrané kapitoly ze sociologie organizace a politiky*. 1. vydanie. Praha: Academia. 1967. s. 79. ISBN 7302-21-133-67.

1.5. Dopad byrokratických disfunkcií na funkcie manažmentu

Moderná byrokracia podľa Maxa Webera nevznikla len tak, ale ako potreba riešiť vtedajšiu situáciu v spoločnosti a v oblasti riadenia a niektoré jej znaky môžeme pozorovať v organizáciách aj dnes. Zožala veľký úspech a spravila poriadok v modernom riadení organizácií. Samozrejme, okrem pozitívnych stránok existuje k tejto teórii aj kritika, z ktorej vychádzajú negatívne stránky a disfunkcie. Je potrebné tieto disfunkcie eliminovať, pretože prinášajú do organizácie zlú atmosféru, narúšajú vzťahy medzi zamestnancami a v niektorých prípadoch aj zbytočne predlžujú čas práce a násobia administratívu spojenú s úlohami.

Weberov model byrokracie kritizovali rôzni autori ako Merton, Selznick, Crozier, Hamel a Strauss a mnohí ďalší. My sme ich kritické myslenie rozdelili podľa toho, s ktorou funkciou manažmentu majú spojitosť.

Plánovanie a organizovanie

S organizovaním súvisí model byrokratickej disfunkcie zostavený podľa Selznicka, ktorý objasňuje negatívne prejavy delegovania právomoci v organizácii, ktorá vychádza zo základného znaku byrokratickej organizácie – hierarchická organizačná štruktúra. Spôsobuje to zvyšovanie počtu medzičlánkov v organizácii a zvyšovanie rozdielnosti záujmov medzi jednotlivými článkami a tým súvisiaci nárast konfliktov medzi nimi. Delegovanie právomoci má rovnako negatívny prejav aj pri plánovaní, pretože v plánoch sú definované ciele organizácie a rozdielnosťou záujmov sa tiež zvyšuje rozdiel medzi cieľmi organizácie a ich realizáciou. Z tejto kritiky vyplýva, že v organizačnej štruktúre by malo byť čo najmenej stupňov.³⁷

Personalistika

Aj napriek tomu, že Weber vo svojej práci hovorí, že v byrokratickej organizácii sú vybraní vynikajúci odborníci, Parkinson vo svojej kritike sformuloval dva zákony. Jeden z nich hovorí, že nadriadený sa snaží vyberať si intelektuálne menej zdatných podriadených a zvyšovať ich kvantitu a nie kvalitu. Keďže v byrokratickej organizácii existuje nástupnícky plán, s odchodom nadriadeného ho nahradí jeho podriadený a toto sa dookola opakuje. To spôsobuje, že v organizácii sú stále menej a menej kompetentní a múdri ľudia.³⁸ S veľkým počtom podriadených klesá aj efektivita organizácie, pretože títo podriadení sa začnú navzájom zamestnávať úlohami. Riešením tejto situácie je zúženie počtu podriadených a naozaj vyberanie len tých najlepších, ktorí budú úlohy riešiť sami a kvalitne.

Vedenie ľudí

S vedením ľudí môžeme spojiť kritiku Croziera, ktorý hovorí o bludnom kruhu v rámci organizácie. To znamená, že byrokratická organizácia sa nedokáže sama popasovať so vznikajúcimi problémami v procesoch, pretože sa nedá každá situácia ošetriť

³⁷ FIBICH, Jindřich. *K otázkám byrokracie a byrokratizmu: Vybrané kapitoly ze sociologie organizace a politiky*. 1. vydanie. Praha: Academia. 1967. s. 77-78. ISBN 7302-21-133-67.

³⁸ CHRISTENKO, Sergej. *Parkinsonove zákony a ich paradoxy*. [elektronický zdroj]. 19. Apríl 1995. [cit. 1.5.2019]. Dostupné na: <https://www.sme.sk/c/2120245/parkinsonove-zakony-a-ich-paradoxy.html>.

formálnymi pravidlami. Pre byrokratickú organizáciu je to negatívny jav, avšak pre jednotlivcov je to šanca na osobný rast. Tieto situácie sa ale organizácia znova snaží riešiť nastolením ďalších pravidiel. Celý systém pravidiel sa potom prehĺbuje a stupňuje sa centralizácia. S Crozierovou kritikou môžeme spojiť disfunkcie byrokracie ako prehnané množstvo pravidiel, potláčanie flexibility jednotlivcov a organizácie ako celku a obmedzenie osobného rastu jednotlivcov. Ďalej vysoká miera centralizácie, ktorá znižuje efektivitu. Keby však problémy a nečakané situácie neboli riešené nastolením ďalších pravidiel a jednotlivci by sa mohli pokúsiť vyriešiť ich sami, podporilo by to ich rast, ale aj flexibilitu celej organizácie.³⁹

Kontrola

S pribúdajúcimi pravidlami sa na podriadených zvyšuje tlak smerom k ich dodržiavaniu a zvyšuje sa kontrola. Jedným z kritikov byrokracie je aj Merton, ktorý síce súhlasil so znakmi byrokracie podľa Webera, ale netvrdí však, že prináša efektívnosť. Prílišná kontrola vedie ku klesaniu neformálnych vzťahov v organizácii a vzniká fenomén ritualizmu, teda osvojovanie si noriem a pravidiel. To ďalej vedie k zvyšovaniu pocitu sebauspokojenia a neomylnosti u zamestnancov. To je však brzdou organizácie pri dosahovaní pôvodných cieľov organizácie a cieľom sa stane dodržiavanie pravidiel a ich kontrola.⁴⁰

Rozhodovací proces

S rozhodovacím procesom súvisí Železný zákon oligarchie. Za jeho vznikom stojí sociológ Michels, ktorý sformuloval princíp, podľa ktorého sa v byrokratickej organizácii koncentruje moc smerom k jednotlivcom. Celé fungovanie organizácie potom stojí na rozhodnutiach ľudí, ktorí sú na vrchole organizácie, aj keď nemusia byť správne.⁴¹

³⁹ CROZIER, Michel: *The Bureaucratic phenomenon*. Chicago: The University of Chicago Press. s. 175-178. ISBN 0-226-12166-6.

⁴⁰ FIBICH, Jindřich. *K otázkám byrokracie a byrokratizmu: Vybrané kapitoly ze sociologie organizace a politiky*. 1. vydanie. Praha: Academia. 1967. s.77 . ISBN 7302-21-133-67.

⁴¹ URBAN, Lukáš. *Sociologie*. 1. vydanie. Praha: Eurolex Bohemia. 2006. s. 205. ISBN 80-868-61-45-7.

Informačný proces

Jedným z kritikov byrokracie je aj Strauss, ktorý definoval niekoľko dynamických znakov a jeden z nich sa týka aj informačného procesu. V súvislosti s veľkým množstvom administratívy začína rásť arogancia byrokratov – začína sa zvyšovať počet jednoznačných direktív smerom zhora nadol. Z toho dôvodu klesajú rýchle a pravdivé informácie zdola nahor, aby sa predišlo konfliktom s nadriadeným.⁴² Z tohto je jednoznačné, že komunikácia by mala byť obojsmerná a nadriadený by mal s podriadenými komunikovať zadané úlohy, pýtať sa na ich názory, pretože inak nemusí nakoniec dostať pravdivú informáciu.

Na záver by sme už len poznamenali, že byrokratické prvky v dnešných organizáciách sú do určitej miery potrebné a pomáhajú pri ich fungovaní. Prehľad disfunkcií však upozorňuje na množstvo negatívnych prejavov, ktoré neraz môžu prevýšiť pozitíva, ktoré byrokratická správa určite má, a preto je potrebné dbať na to, aby byrokratické prvky existovali v organizácii len v primeranej miere.

⁴² FIBICH, Jindřich. *K otázkám byrokracie a byrokratizmu: Vybrané kapitoly ze sociologie organizace a politiky*. 1. vydanie. Praha: Academia. 1967. s. 75 . ISBN 7302-21-133-67.

Pre lepší prehľad sme túto kapitolu zhrnuli do nasledujúcej tabuľky.

Tabuľka 3: Dopad byrokratických disfunkcií na funkcie manažmentu

Funkcia	Kritik	Obsah kritiky	Disfunkcie plynúce z kritiky	Spôsob riešenia vyplývajúceho z kritiky
Plánovanie a Organizovanie	Selznick	Hierarchické usporiadanie a delegovanie právomoci spôsobuje rozdrobenosť organizačnej štruktúry s veľkým počtom medzičlánkov.	Konflikty medzi organizačnými jednotkami. Rozdielnosť medzi cieľmi a ich plnením. Formálne vzťahy.	Snažiť sa o vytváranie organizácie s čo najmenším počtom stupňov v organizačnej štruktúre s menším počtom organizačných jednotiek.
Personalistika	Parkinson	V byrokratickej organizácii si nadriadený vyberá veľa podriadených, ktorí nebudú jeho konkurentmi a to mu zariadi rýchlejšiu rast, čo sa týka postavenia v organizačnej štruktúre.	Vytrácajú sa múdre hlavy z organizácie. Klesá efektivita.	Pri výbere zamestnancov by sa mal manažér pozerať na to, že vyberá niekoho, kto bude mať do organizácie prínos, nie niekoho, kto mu bude konkurovať.
Vedenie ľudí	Crozier	Vysvetľuje podstatu bludného kruhu v organizácii pri riešení problémov a neočakávaných situácií prostredníctvom nastolenia ďalších pravidiel v organizácii.	Zníženie efektivity. Potláčanie flexibility. Blokovanie osobného rastu.	Samostatným riešením problémov sa zvýši osobný rast jednotlivcov a flexibilita organizácie.
Kontrola	Merton	Kritizoval nezamýšľané dôsledky v byrokratickej organizácii, teda prílišná kontrola vedie k ritualizmu a osvojovania si pravidiel. Cieľom sa stávajú pravidlá a ich kontrola.	Ritualizmus. Osvojovanie si pravidiel. Pocit neomylnosti. Vytráca sa pôvodný cieľ.	Kontrola by mala byť zameraná na to, či sa dosahuje pôvodný cieľ organizácie a nie, či sa dodržiavajú pravidlá.
Rozhodovací proces	Michels	Moc je v rukách jednotlivcov, ktorí rozhodujú na základe svojich záujmov.	Rozhodujú len tí, ktorí sú na vrchole organizačnej štruktúry.	Delegovanie niektorých menej závažných rozhodnutí.
Informačný proces	Strauss	Definuje dynamický znak byrokracie, ktorý hovorí o raste administratívy a s tým spojeným rastom direktív smerom zhora k podriadeným.	Jednosmerná komunikácia. Klamlivé informácie od podriadených.	Nadriadený by mal preberať s podriadenými pridelené úlohy.

Zdroj: Vlastné spracovanie

2. CIEĽ PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe teoretických poznatkov z odbornej literatúry a praktického skúmania identifikovať byrokratické disfunkcie v konkrétnom podniku a navrhnúť možnosti ich eliminácie.

Hlavný cieľ dosiahneme splnením nasledovných čiastkových cieľov:

- zhrnúť teoretické poznatky týkajúce sa byrokracie,
- na základe kritiky v teoretickej rovine poukázať na disfunkcie byrokracie a ich dopad na organizáciu v jednotlivých funkciách manažmentu,
- prostredníctvom štruktúrovaného rozhovoru popísať, ako sa organizácia snaží eliminovať byrokratické disfunkcie,
- pomocou online dotazníkov zistiť, aký majú manažéri v organizácii postoj k byrokracii a identifikovať uplatňované byrokratické disfunkcie v organizácii,
- navrhnúť možnosti eliminácie identifikovaných byrokratických disfunkcií v konkrétnej organizácii.

Diplomová práca bude mať prínos pre podnik vo viacerých oblastiach. Po vyhodnotení výsledkov dotazníkového prieskumu bude mať manažment podniku prehľad o tom, ako zamestnanci stredného manažmentu vnímajú byrokráciu a čo je v rámci organizácie práce pre nich najlepšie, aby dosahovali dobré výsledky. Zamestnanci budú mať možnosť porovnať svoje výsledky s celkovými výsledkami dotazníkového prieskumu a tým odhaliť, čo by vo svojej práci mohli zmeniť. Celkovo však práca prinesie pre podnik komplexný prehľad uplatňovaných byrokratických disfunkcií a návrhy na ich elimináciu, vďaka ktorým bude práca v podniku efektívnejšia.

3. METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

V tejto kapitole sa zameriame na aplikovanie teoretických poznatkov z danej témy na konkrétnu organizáciu. Prieskum zameraný na identifikáciu a elimináciu byrokratických disfunkcií bol realizovaný v organizácii Slovenský potravinársky priemysel, a.s. (ďalej len SPP), ktorá vystupuje pod značkou Yeme.

3.1. Charakteristika objektu skúmania

SPP je sieť predajní s vlastnou výrobou, ktorá je zameraná na predaj potravín od domácich pestovateľov a farmárov. Koncept bol vymyslený tak, aby zodpovedal potrebám mestského a rodinného zákazníka. V Yeme zákazník nájde produkty priamo z farmy, potraviny od lokálnych výrobcov, pekáreň s pecami na drevo, mäsové výrobky z vlastnej mäsovýroby a veľký výber alternatív produktov. Je to pomerne mladý podnik, ktorý svoju prvú predajňu otvoril 3.3.2016 a odvtedy sa postupne rozrastá.⁴³

To, čím sa SPP líši od ostatných supermarketov, vystihujú tieto heslá:⁴⁴

1. **Vášeň pre kvalitu.** Vyhľadávajú len tie najkvalitnejšie potraviny, pretože to považujú za dlhodobý úspech.
2. **Podpora lokálnych.** Zakladajú na férových podmienkach pre lokálnych producentov, pretože vedia, že im poskytnú kvalitu.
3. **Žiadne triky.** Nehľadajú rafinované spôsoby predaja, pretože kvalita sa predáva sama.
4. **Slovenský koncept.** Je to čisto slovenský koncept vytvorený pre potreby slovenského zákazníka.
5. **Prirodzený rast.** Úspech nemerajú v počte obchodov, ale množstvom kvalitných potravín na slovenských stoloch.

Každý obchod má svoju vlastnú pekáreň, kde denne pekári upečú skoro 50 druhov pekárenských výrobkov a 16 druhov chleba. Všetko je vyrobené na základe tradičných

⁴³ *Koncept Yeme: Plnohútne potraviny konečne aj na Slovensku.* [elektronický zdroj]. [cit. 13.5.2019]. Dostupné na: <https://www.yeme.sk/koncept-yeme>.

⁴⁴ *Koncept Yeme: Plnohútne potraviny konečne aj na Slovensku.* [elektronický zdroj]. [cit. 13.5.2019]. Dostupné na: <https://www.yeme.sk/koncept-yeme>.

postupov pečenia, vyrábajú si vlastné cesto a vlastný kvások. Všetko je pečené v peciach na drevo. Na pultoch zákazník nájde mäso z fariem, kde zvieratá žijú na čerstvom vzduchu v malých prirodzených stádach. Žerú trávu a nedostávajú antibiotiká. Pre svojich zamestnancov SPP pravidelne organizuje exkurzie na takéto farmy, aby sami videli ako to funguje. Čo sa týka mäsových výrobkov, tie sú z vlastnej výroby a vyrábajú sa tiež len z toho najkvalitnejšieho mäsa. V ponuke zákazník tiež nájde pravú taliansku kávu z kaviarne a čerstvé bagety a chlebíky z fresh baru. Rovnako nezabúdajú na ľudí, ktorí majú rôzne alergie a intolerancie. Pre nich majú pripravené alternatívne potraviny – bezlepkové, vegetariánske a vegánske. Rovnako sú to sladkosti, ktoré neobsahujú cukor. Ovocie a zeleninu sa snažia mať vždy od lokálnych dodávateľov a keď to nejde, doplnia o zdroje z Európy. V oddelení exotického ovocia zákazník nájde letecky dovážané ovocie. Okrem všetkého spomenutého má v Yeme miesto aj prírodná kozmetika, kvalitná vinotéka, prírodná lekáreň a medzinárodné potraviny.⁴⁵

Potraviny Yeme momentálne nájdeme na štyroch miestach v Bratislave – Tomášikova, Landererova, Búdkova ulica a Námestie SNP. Keďže predajňa na Tomášikovej ulici bola prvá, je najväčšia a nachádza sa pri nej centrála. Neoddeliteľnou súčasťou je aj distribučné centrum a centrálna výroba na Pestovateľskej ulici a cukrárenská výroba na Hradskej ulici v Bratislave. Momentálne sa pripravujú dve nové predajne a to na autobusovej stanici v Bratislave a prvá mimobratislavská predajňa v Nitre.⁴⁶

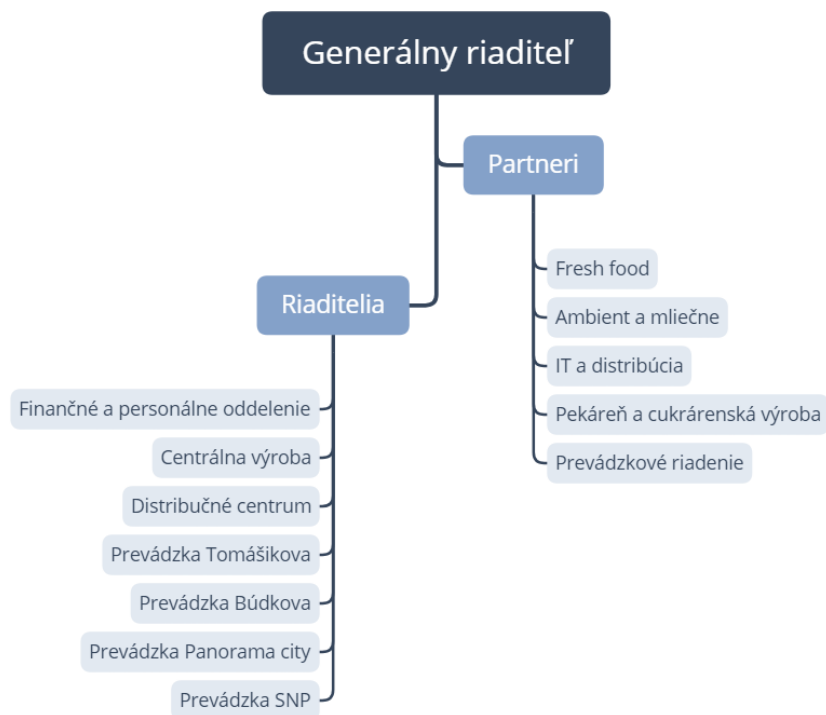
3.1.1. Organizačná štruktúra a zamestnanci

SPP nemala graficky vytvorenú organizačnú štruktúru a preto sme ju pre potreby diplomovej práce vytvorili zo zoznamu aktuálnych pozícií.

Základ organizačnej štruktúry SPP tvorí centrála. Na vrchole je generálny riaditeľ, ktorého priamymi podriadenými sú partneri, ktorí sú zodpovední celkovo za jednotlivé oddelenia v rámci celej siete prevádzok, a jednotliví riaditelia.

⁴⁵ *Koncept Yeme: Plnohútne potraviny konečne aj na Slovensku.* [elektronický zdroj]. [cit. 13.5.2019]. Dostupné na: <https://www.yeme.sk/koncept-yeme>.

⁴⁶ *Kontakt* [elektronický zdroj]. [cit. 13.5.2019]. Dostupné na: <https://www.yeme.sk/kontakt>.

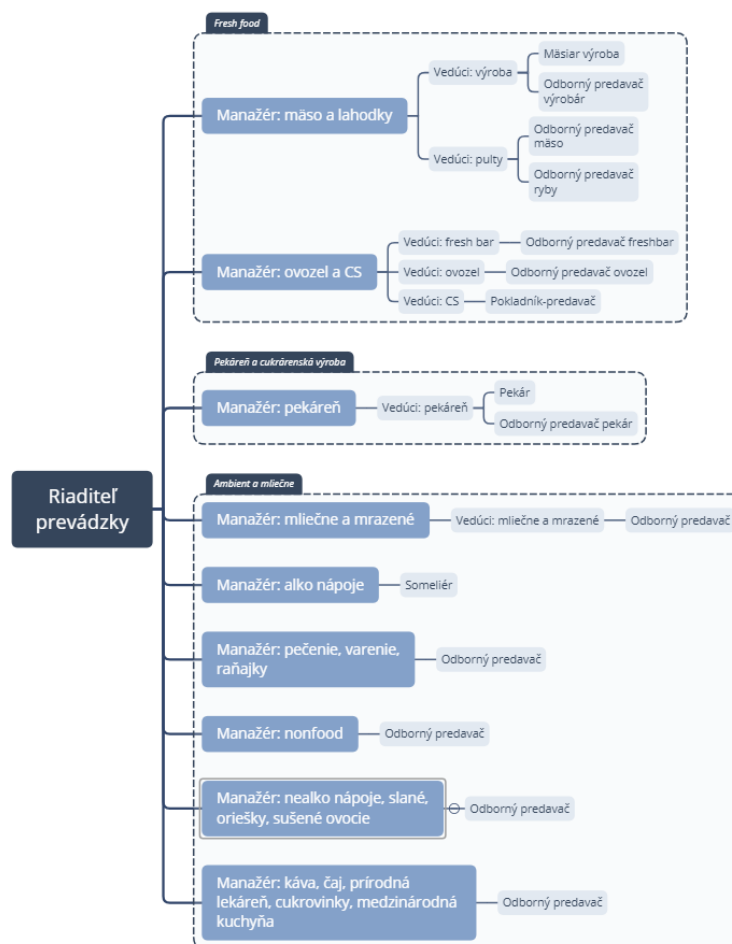


Obrázok 5: Organizačná štruktúra – Centrála

Zdroj: vlastné spracovanie

Organizačné štruktúry každej prevádzky sa trochu líšia vzhľadom na ich veľkosť, aby neboli presýtené množstvom zamestnancov na vedúcich pozíciách. Pre znázornenie základnej organizačnej štruktúry sme zvolili prevádzku Tomášikova, pretože je najväčšia a je najviac rozčlenená. V ostatných prevádzkach sú niektoré oddelenia zlúčené pre dôvod, ktorý sme uviedli vyššie. Pre lepšiu prehľadnosť, prerušované ohraničenie (Obrázok 6) označuje priestor, ktorý spadá do zodpovednosti jednotlivých partnerov na centrále.

Keďže je všeobecne známe, že v obchodných prevádzkach je vysoká fluktuácia, ani v organizačnej štruktúre prevádzky Tomášikova nie sú zaznačené počty zamestnancov, pretože na niektorých pozíciách sa zo dňa na deň tieto počty líšia.



Obrázok 6: Organizačná štruktúra - Prevádzka Tomášikova

Zdroj: vlastné spracovanie

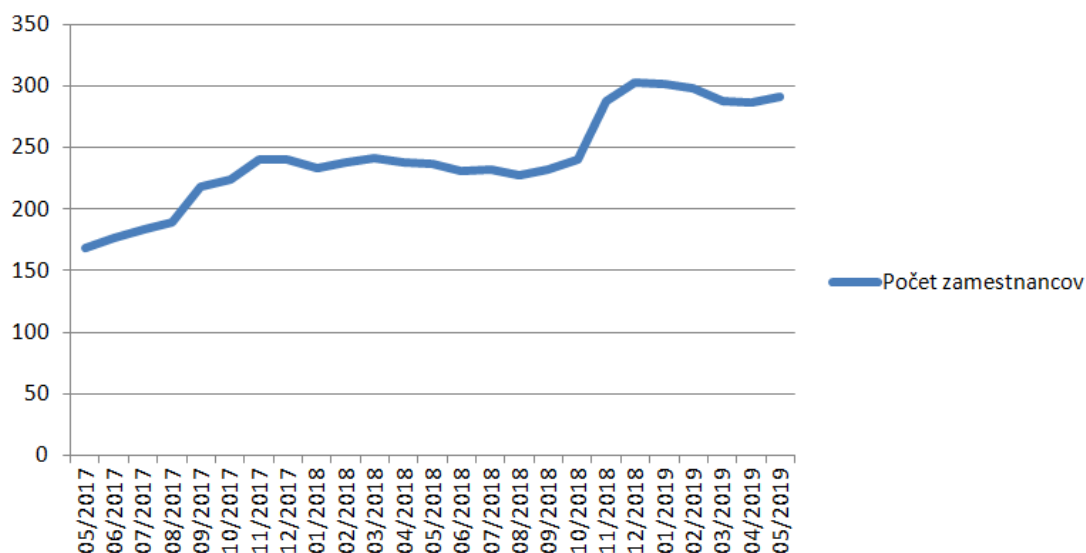
Na vrchole každej prevádzky je jeden riaditeľ. Jednotlivé manažérske pozície oddelení zastupuje tiež jeden manažér. Počty zamestnancov na vedúcich pozíciách a pozíciách najnižšieho stupňa organizačnej štruktúry pri úplnom zaplnení všetkých miest sú vypísané v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 4: Zoznam pozícií s počtami zamestnancov

Pozícia	Počet zamestnancov	Pozícia	Počet zamestnancov
Vedúci: výroba	1	Odborný predavač ovozel	3
Odborný predavač výrobár	7	Vedúci: CS	3
Mäsiar výroba	5	Pokladník - predavač	8
Vedúci: pulty	2	Vedúci: pekáreň	4
Odborný predavač mäso	3	Pekár	13
Odborný predavač ryby	2	Odborný predavač pekár	3
Vedúci: fresh bar	2	Vedúci: mliečne a mrazené	1
Odborný predavač fresh bar	3	Odborný predavač	9
Vedúci: ovozel	1	Someliér	2

Zdroj: vlastné spracovanie podľa zoznamu zamestnancov

Vzhľadom k personálnym zmenám na personálnom oddelení máme k dispozícii údaje o zamestnancoch len od mája 2017, kedy ich bolo 168. Odvtedy sa počet zamestnancov postupne zvyšoval, čo môžeme sledovať aj na grafe 1. Ku koncu mája 2019 bolo zamestnancov 297. V priebehu dvoch rokov počet zamestnancov stúpol takmer dvojnásobne. Výrazné zvýšenie bolo v novembri 2017 a v novembri 2018, kedy boli otvorené nové prevádzky.



Graf 1: Vývoj počtu zamestnancov od mája 2017 po súčasnosť

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov poskytnutých personálnym oddelením

Z údajov o počte zamestnancov a počte výstupov zamestnancov sme stanovili fluktuáciu za posledný hospodársky rok teda za obdobie od novembra 2017 do októbra 2018. Predstavuje 41,13 % čo je veľmi vysoká hodnota, avšak v obchodoch je to bežné.

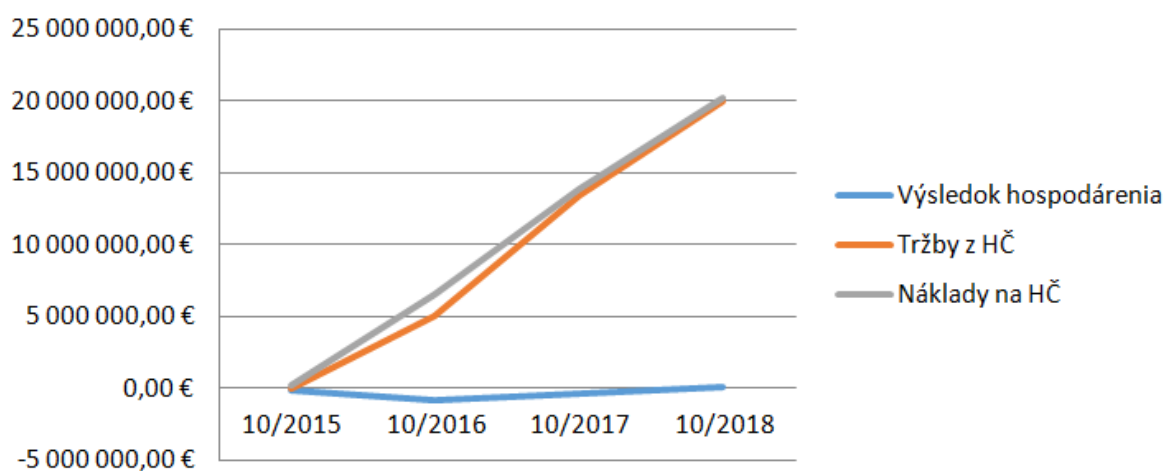
3.1.2. Vývoj hospodárskeho výsledku

V tabuľke 5 môžeme sledovať vývoj výsledku hospodárenia za posledné 4 účtovné obdobia, teda od založenia podniku. Rovnako môžeme sledovať aj vývoj tržieb a nákladov na hospodársku činnosť, na základe ktorých výsledok hospodárenia vieme určiť. Pre lepšiu prehľadnosť sme tieto údaje vyobrazili aj v grafe 2.

Tabuľka 5: Vývoj výsledku hospodárenia, tržieb a nákladov na hospodársku činnosť

	Výsledok hospodárenia	Tržby z HČ	Náklady na HČ
október 2015	- 126 279,00 €	- €	255 121,00 €
október 2016	- 824 587,00 €	5 083 225,00 €	6 532 043,00 €
október 2017	- 304 353,00 €	13 412 119,00 €	13 855 493,00 €
október 2018	127 160,00 €	19 989 402,00 €	20 145 280,00 €

Zdroj: vlastné spracovanie podľa dostupných účtovných závierok



Graf 2: Vývoj výsledku hospodárenia, tržieb a nákladov na hospodársku činnosť

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 6: Vývoj medziročných zmien výsledku hospodárenia, tržieb a nákladov na hospodársku činnosť

	Zmena výsledku hosp.		Zmena tržieb z HČ		Zmena nákladov na HČ	
	€	%	€	%	€	%
16/15	-698 308,00 €	553 %	5 083 225,00 €	-	6 276 922,00 €	2460,37 %
17/16	520 234,00 €	-63 %	8 328 894,00 €	163,85 %	7 323 450,00 €	112,12 %
18/17	431 513,00 €	-142 %	6 577 283,00 €	49,04 %	6 289 787,00 €	45,40 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Podnik SPP v účtovnom období 01/2015 - 10/2015 nedosahoval žiadne tržby (tabuľka 5). Podnik už bol zaradený v obchodnom registri, no prvá prevádzka, ktorá mohla priniesť tržby, bola otvorená až v marci 2016. Vzhľadom k týmto skutočnostiam výsledok hospodárenia predstavoval stratu spôsobenú nulovými tržbami a investičnými výdavkami potrebnými na vybudovanie prevádzky.

Po otvorení prvej prevádzky v marci 2016 sa za účtovné obdobie 11/2015 - 10/2016, teda reálne za 7 mesiacov, tržby vyšplhali na 5 083 225 €. Strata sa aj napriek tomu prehĺbila o 698 308 €, môžeme to pripísať veľkým nákladom na hospodársku činnosť, ktoré medziročne vzrástli o 6 272 922 € (2460,37 %). Išlo predovšetkým o náklady na obstaranie predaného tovaru, spotrebu materiálu a energie a osobné náklady.

Otvorenie druhej prevádzky v marci 2017 opäť prinieslo nárast tržieb medzi účtovným obdobím 11/2016 – 10/2017, ale aj nárast nákladov, ktorý bol tento krát miernejší (112,12 %). Táto skutočnosť pozitívne ovplyvnila výsledok hospodárenia. Podnik stále vykazoval stratu, no v porovnaní s predchádzajúcim obdobím bola o 520 234 € nižšia.

V poslednom sledovanom účtovnom období bola otvorená ďalšia prevádzka a podniku sa podarilo dosiahnuť zisk vo výške 127 160 €. Tržby mali rýchlejšie tempo rastu ako náklady.

3.1.3. Konkurencia a ďalšie informácie

Podnik SPP je pomerne mladý a svoju činnosť reálne vykonáva od roku 2016, kedy otvoril svoju prvú prevádzku. Dnes sú už štyri v rámci rôznych oblastí Bratislavy. V budúcnosti sa plánuje otvoriť si vlastný sklad, ktorý bude priestranný, aby mohol

zásobovať všetky prevádzky a bude situovaný na strategickom mieste, aby bol dostupný rovnako z každej prevádzky. Momentálne sú sklady dva a na rôznych miestach, a preto je to logisticky nevýhodné. Je rozhodnuté, že sa v budúcnosti budú otvárať ďalšie dve prevádzky a to v Bratislave na novej autobusovej stanici a prevádzka v Nitre v pripravovanom nákupnom centre. Bratislavská prevádzka sa plánuje otvoriť ku koncu roka 2020 a Nitrianska začiatkom roka 2021. V súvislosti s otvorením týchto dvoch prevádzok neboli zatiaľ vynaložené žiadne investície. Víziou SPP je, aby Yeme bolo do roku 2030 v každom krajskom meste.

Čo sa týka konkurencie, supermarket s takýmto konceptom na Slovensku neexistuje. Môžeme však ako konkurenciu považovať sieť menších predajní Starý otec, ktorý je zameraný na farmárske výrobky, ďalej predajňa Vážka, ktorá je zameraná na bezobalový predaj zdravých potravín a je v bezprostrednej blízkosti prevádzky Tomášikova a mnoho ďalších menších predajní so zdravou bio stravou ako napríklad Slniečnica v Ružinove. Zeleninou a ovocím môžu konkurovať aj trhoviská, prípadne niektorými produktmi aj sieť predajní Kraj.

Podnik sa snaží zamestnávať ľudí s energiou a dobrými nápadmi, aby v rámci inovácií nezaostával. Momentálne prechádza k plne automatickému objednávaní tovaru od dodávateľov, čo ušetrí mnoho času.

3.2. Pracovné postupy

Jedným z hlavných pracovných postupov, ktorý sme použili pri písaní diplomovej práce, bol zber informácií z odbornej literatúry týkajúcej sa sociológie, byrokracie a jej eliminácie, ďalej z internetových zdrojov a odborných článkov, ktoré sme následne zosumarizovali a vytvorili tak ucelený prehľad o danej problematike.

Pri písaní diplomovej práce sme použili pracovný postup pozostávajúci z nasledovných krokov:

- štúdium odbornej literatúry týkajúcej sa danej problematiky,
- vytvorenie osnovy pre písanie diplomovej práce,
- na základe získaných poznatkov z odbornej literatúry spracovanie teoretickej časti a vytvorenie uceleného prehľadu o byrokracii, jej disfunkciách a ich eliminácii,
- stanovenie hlavného cieľa a čiastkových cieľov praktickej časti,
- výber vhodného objektu skúmania,
- charakteristika objektu skúmania a vybranej vzorky,
- výber spôsobu získavania údajov potrebných pre prieskum,
- vytvorenie vhodných otázok k rozhovoru a zostavenie dotazníka,
- rozposlanie dotazníkov a vedenie štruktúrovaného rozhovoru,
- spracovanie dát z dotazníkov na potrebné informácie,
- zhrnutie výsledkov z prieskumu,
- predloženie návrhov riešenia.

3.3. Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Praktická časť diplomovej práce prebiehala v dvoch etapách. Pre získanie informácií potrebných k prieskumu bol oslovený generálny riaditeľ a zamestnanci z centrály – partneri a riaditelia. Oslovení k dotazníkovému prieskumu boli taktiež manažéri a vedúci jednotlivých oddelení na prevádzke Tomášikova.

V prvej etape sme prostredníctvom štruktúrovaného rozhovoru s generálnym riaditeľom a spoluzakladateľom SPP identifikovali hlavné spôsoby, ako sa on sám a SPP snaží eliminovať byrokratické disfunkcie, čomu sa snaží vyhýbať pri riadení, aby podnik fungoval a aby boli spokojní aj zamestnanci.

Otázky dostal dopredu prostredníctvom e-mailu, aby si odpovede mohol pripraviť a aby zachytil čo najviac potrebného a zaujímavého. Otázky boli nasledovné:

1. Ako vy osobne vnímate pojem byrokracia, aké činnosti v organizácii považujete za byrokratické? Vidíte v byrokracii aj niečo pozitívne?
2. Ste človek s mnohými skúsenosťami, v čom vidíte najväčší problém v podobných organizáciách z pohľadu manažmentu a vedenia?
3. Vieme, že rutina potláča efektivitu, ako sa snažíte odstrániť rutinu z pracovných činností?
4. Organizácia, ktorú ste založili, je pomerne mladá, moderná, veľmi rýchlo sa rozrastá. Všimla som si, že v posledných týždňoch ste prešli na automatické objednávanie, snažíte sa o podobné inovácie aj v iných oblastiach. Ak áno, tak v akých, prípadne ako?
5. Preferujete formálne alebo menej formálne vzťahy na pracovisku a prečo?
6. Rozhodujete o veciach radšej sám alebo rozhodovanie prenechávate aj na iných Vašich zamestnancov? Ak áno, rozhodnutia akého typu prenechávate na iných? Čo sa týka zamestnancov na prevádzkach, dávate im možnosť robiť veci po svojom, využívať kreativitu a podobne?
7. Tým, že sa organizácia stále rozrastá, pribudnú aj zamestnanci. Nebojíte sa toho, že organizácia začne byť viac formalizovaná?
8. Aký máte vzťah k pravidlám a ich dodržiavaniu na pracovisku?
9. Ak príde za Vami niekto s nápadom, ako niečo vylepšiť/zefektívniť, chcete to s ním prebrať?
10. Ako by ste na záver zhodnotili fungovanie Vašej organizácie? Čomu pripisujete jej úspech?

V druhej etape praktickej časti sme prostredníctvom dotazníka, ktorý sa nachádza v prílohe diplomovej práce, zbierali informácie týkajúce vybraných byrokratických disfunkcií – kontrola, pravidlá a rozhodovanie. Zamestnanci na vedúcich pozíciách dostali ku každej oblasti niekoľko výrokov, ktoré mali vyhodnotiť na základe Likertovej škály – úplne súhlasím, skôr súhlasím, neviem posúdiť, skôr nesúhlasím a úplne nesúhlasím. Dotazník bol anonymný a dobrovoľný. Pre efektívny zber informácií sme zvolili dotazník elektronickou formou.

3.4. Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pri tvorení diplomovej práce sme pre dosiahnutie cieľa použili nasledovné metódy:

- **abstrakcia** – abstrakciou sme z informácií získaných z odbornej literatúry a ďalších zdrojov vytvorili teoretický základ pre spracovanie praktickej časti,
- **dedukcia** – prostredníctvom dedukcie sme na základe všeobecných teoretických poznatkov konkretizovali výsledky z prieskumu,
- **matematicko - štatistické metódy** – dotazníkový prieskum sme vyhodnocovali štatistickými metódami ako aritmetický priemer, vytvárali sme závislosti medzi jednotlivými získanými údajmi a počítali percentuálne zastúpenie jednotlivých odpovedí,
- **grafická metóda** – prostredníctvom grafov sme vytvorili jasný prehľad o výsledkoch dotazníkového prieskumu,
- **porovnávanie** – výsledky z dotazníkového prieskumu sme porovnávali s odpoveďami získanými zo štruktúrovaného rozhovoru,
- **syntéza** – pomocou syntézy sme z jednotlivých častí diplomovej práce vytvorili jeden celok.

4. VÝSLEDKY PRÁCE

Táto kapitola obsahuje interpretáciu výsledkov z realizovaného prieskumu v SPP týkajúceho sa identifikácie byrokratických disfunkcií. Kvôli efektívnosti, budú z dotazníkového prieskumu zobrazené len výsledky, ktoré sú veľmi výrazné alebo niečím zaujímavé.

Štruktúrovaný rozhovor

Najprv analyzujeme štruktúrovaný rozhovor so zakladateľom a generálnym riaditeľom SPP pánom Petrom Varmužom, ktorý má bohaté skúsenosti v odvetví retailového obchodu doma, ale aj v zahraničí.

Otázka: Ako vy osobne vnímate pojem byrokracia, aké činnosti v organizácii považujete za byrokratické? Vidíte v byrokracii aj niečo pozitívne?

Odpoveď: *„Byrokracia v pôvodnom slova zmysle je jednoducho vláda spoza stola alebo úradovláda. V súčasnom štádiu rozvoja spoločnosti a človeka ako jednotlivca je byrokracia nutná a najlepšia forma vlády vo veľkých zložitých systémoch ako štát, armáda, či veľká firma. Keď je byrokracia zdravá, tak optimálne organizuje ľudské úsilie a využíva dostupné zdroje najlepšou možnou formou. Keď je správne nastavená, tak ponecháva priestor a vhodnú mieru flexibility tam, kde je to potrebné. O určitých veciach sa rozhoduje rýchlo a decentralizovane - na bojisku, v obchode, na stavbe. V iných veciach sa zas do centrálnej kancelárie zberajú informácie, kde ich v klude vyhodnocujú a diskutujú vysoko vzdelaní, odborne zdatní profesionáli a pripravujú podklady pre rozhodnutia. Správne nastavená byrokracia je nádherným a užasným spôsobom organizácie spoločnosti.“*

Otázka: Ste človek s mnohými skúsenosťami, v čom vidíte najväčší problém v podobných organizáciách z pohľadu manažmentu a vedenia?

Odpoveď: *„Keď sa ale mám vrátiť do praktickej roviny dnešných dní, tak je pravda, že byrokracia je dnes vnímaná skôr ako negatívny pojem označujúci neprehľadný, nefunkčný systém vlády, ktorý často slúži len malej skupine ľudí, ktorí vedia využívať tento stav vo svoj osobný prospech. Tento stav ale nie je znakom byrokracie ako takej. Je iba prejavom jej choroby. Ani Dr. House so svojimi zázračnými diagnostickými schopnosťami by často nestačil na správnu diagnostiku ochorenia byrokracie v tej či onej organizácii.“*

Rovnako ako u človeka je príčina mnohoraká. Niekedy je to nedostatok energie, lenivosť. Niekedy je to hmotný, telesný nedostatok, teda nedostatok zdrojov, niekedy nedostatok inteligencie a hlúposť, no a inokedy je to duševná choroba, čo je dnes asi najčastejšie, morálny úpadok a korupcia. Každú diagnózu treba najprv správne stanoviť a potom liečiť adekvátne. V dnešnom svete vidíme takmer neobmedzené zdroje. Hmotný problém teda nie je častý. Finančné zdroje sú najlacnejšie v histórii a napríklad my požičiavame našim dodávateľom bezúročne. V inteligencii sme na tom v porovnaní so známou históriou tiež najlepšie. Percento vysokoškolsky vzdelaných ľudí je dnes na historickom maxime a vďaka internetu sú všetky informácie prítomné na dotyk prsta. Napriek tomu, že na úrovni materiálnej a úrovni inteligenčnej sme na tom historicky najlepšie, nedá sa povedať, že by sa ľudia cítili historicky najšťastnejší a že by videli naše spoločenské systémy a spoločnosť ako najlepšiu. Všetci cítime do väčšej či menšej miery akýsi problém, akýsi morálny úpadok. Neveríme organizáciám, ich byrokrácii a ľuďom v ich vedení. V organizáciách nám podobných, teda v organizáciách, ktorých úlohou je poskytovať ľuďom výživu, sa tento problém prejavuje tak isto. Normálnym štandardom sú dnes potraviny, ktoré nie sú zdravé a chutné a nepomáhajú človeku a prírode ku zdraviu. Sú plné chémie a bez života a zanechávajú nás ľudí a našu prírodu plnú jedov a bez života. Takisto ako vo všetkých aspektoch spoločnosti, napriek ľahko dostupným zdrojom a vysokej inteligencii sa ľudia vo vedení potravinových spoločností s plným vedomím dôsledkov rozhodujú pre väčší osobný zisk a pre úsporu vlastnej energie v neprospech tých, ktorým službu poskytujú. Za všetko uvediem ako príklad dnešný štandard chovu kurčiat. Kurence sú držané v malých klietkach natlačené po 5-6 kusov bez denného svetla, kŕmené do dokonalosti chemicky doladeným roztokom. Sami si pamätáme ako kura, hrabavá hydina, u babky na dvore radostne zamáva krídlami, ako si hľadá, čo si zrovna ma chuť zobnúť - tu zrnko, tu červíčka, na slnku, na tráve... Áno, vyrobia ho s väčším ziskom a lacnejšie. Je toto ale rozhodnutie "človeka" zdravého človeka s ohľadom na to, ako sa majú veci v ňom samotnom a v jeho okolí?"

Otázka: Vieme, že rutina potláča efektivitu, ako sa snažíte odstrániť rutinu z pracovných činností?

Odpoveď: „Rutina je vzácny nástroj. Podobne ako nôž. Ak je použitý dobrým človekom na dobrú vec, máme pekne zaštepený strom alebo dobre navarené chutné jedlo. Ak je použitý zlým človekom na zlú vec... Rutina nám pomáha zvládať opakovane sa vyskytujúce úlohy efektívne a jednoducho. Väčšina vecí a úloh je taká istá každý deň. Ráno

treba obchod pozametať, po skončení zmeny treba dôkladne umyť všetky stroje a nástroje, všetky faktúry treba vždy správne zaúčtovať. Keď sme schopní dobre zvládnuť rutinu, máme niečo, na čo sa vieme spoľahnúť, niečo o čo sa vieme oprieť. To nám umožní uvoľniť našu pozornosť a pozrieť sa do budúcnosti a snažiť sa neustále zlepšovať. Japonský systém kaizen je v tomto fantastický. Hovorí sa, že ak niečomu venujeme 10.000 hodín, až potom začíname byť majstrom. Keď potom vypneme rozum a len tupo opakujeme veci ďalej, sme v inej situácii, ako keď sa naďalej s plnou pozornosťou venujeme zdanlivo rutinnej práci. Úplná pozornosť na dôverne známú a často opakovanú činnosť nám odкрýva jemnejšie, hlbšie aspekty vecí, čo nám potom umožňuje ďalšie a ďalšie zlepšovanie. Objekt našej pozornosti nám našu pozornosť opláca tým, že nám odкрýva skrytú krásu a hĺbku. Pre tých z nás, ktorí vnímajú len povrchne, je otváranie obchodu ráno len otravná rutina. Pre tých z nás, ktorí vkladajú svoju plnú pozornosť a odovzdávajú sa príprave otvorenia obchodu, je aj každodenné upratovanie obchodu pred otvorením krásou. Krásou v pomyslení na to, ako z lásky otvoríme ráno krásny obchod a keď prví zákazníci prídu, tak odpadnú, aký krásny obchod sme pre nich dnes opäť vyčarovali. Objekt našej oddanej pozornosti nás obdarí odkrytím takej hĺbky, že sa nám z toho zatočí hlava a o rutine sa nedá ani hovoriť, skôr o ohromujúcej kráse a úžasnosti, ktorú nepojmeme, aj keď budeme tisíc rokov otvárať obchod každý deň znovu a znovu. Pre tých z nás je rutina cesta do neba.“

Otázka: Organizácia, ktorú ste založili, je pomerne mladá, moderná, veľmi rýchlo sa rozrastá. Všimla som si, že v posledných týždňoch ste prešli na automatického objednávanie, snažíte sa o podobné inovácie aj v iných oblastiach. Ak áno, tak v akých, prípadne ako?

Odpoveď: *„Inovácie sú vyplynutím vyššie popísaného prístupu k práci. Je to podobne ako u umelcov - zóna kreativity, ktorá vzniká z intímneho kontaktu človeka so životom, s dušou, s hmotou, s inteligenciou, s láskou. Niečo, čo proste príde.“*

Otázka: Preferujete formálne alebo menej formálne vzťahy na pracovisku a prečo?

Odpoveď: *„Preferujem ľudské vzťahy s ohľadom na tradície. Verím, že sú muži a ženy rovnoprávni, ale nie rovnakí. Verím, že sa muž má správať k žene ako džentlmen a žena k mužovi ako dáma. Je nesprávne alebo sexistické, keď muž ženu pusti do dverí, ale žena nechá muža, aby jej dvere otvoril? Ženská žena vie urobiť mužovi zo života radosť a mužský muž zas naopak žene. Vedia si pomáhať, dopĺňať sa a inšpirovať. Zjednodušiť*

rovnoprávnosť žien a mužov na rovnakosť je ochudobňujúce a nezdravé. Rovnako ako veľa diskutovaný vzťah muža a ženy, tak aj každý iný vzťah má svoju tradičnú normálnu formu - šéf a podriadený, starší zamestnanec a mladší zamestnanec, odborník v odbore s vysokým vzdelaním a učeň, zákazník a obsluhujúci, odberateľ a dodávateľ, kamarát a kamarát. Každý z týchto vzťahov má svoju krásu a silu a s plnou pozornosťou a čistým úmyslom sa nám vyjaví v plnej kráse a stane sa zjavným, ako ho naplniť v tej danej situácii v tom danom čase a mieste k spokojnosti a prospechu všetkých zúčastnených.“

Otázka: Rozhodujete o veciach radšej sám alebo rozhodovanie prenechávate aj na iných Vašich zamestnancov? Ak áno, rozhodnutia akého typu prenechávate na iných? Čo sa týka zamestnancov na prevádzkach, dávate im možnosť robiť veci po svojom, využívať kreativitu a podobne?

Odpoveď: *„Táto filozofia sa potom premieta do praxe asi tak, že zatiaľ, čo na začiatku som bol angažovaný v úplne každom rozhodnutí, tak dnes som už našiel oblasti, kde považujem za vhodné pustiť určité aspekty rozhodovania a kontroly niektorým ľuďom. Napríklad som bol pri takmer každom otvorení a zatvorení obchodu, čo znamená 7 dní v týždni 14 hodín. Toto už dnes nie je potrebné a ani možné pri 4 obchodoch. U niektorých ľudí v niektorých situáciách viem pustiť 90%, u iných ľudí v niektorých situáciách zas len 10%. Je to nielen o schopnostiach. Každý človek a každá situácia si vyžaduje svoje. Je to aj o duševnej pripravenosti. Niekedy skvelý odborník zvláda na 100% a oveľa lepšie ako jeho šéf materiálnu a inteligenčnú stránku veci, ale nezvláda sám seba, svojich démonov, svoju pýchu, lenivosť, hrabivosť alebo nezvláda vzťah so svojimi ľuďmi. Každý potrebuje podporu iným spôsobom a do inej miery. V reči dnešnej teórie manažmentu je naša organizácia a moja úloha v nej vo fáze kontrolovaného prechodu od manažmentu k leadershipu. Teda cez kultivovanie vedomia a schopností ľudí k delegovaniu a podpore.“*

Otázka: Tým, že sa organizácia stále rozrastá, pribudnú aj zamestnanci. Nebojíte sa toho, že organizácia začne byť viac formalizovaná?

Odpoveď: *„Poznám malé formálne strnulé organizácie a veľké flexibilné a iskrivé organizácie. Veľkosť to robí trochu ťažším, ale nie je to hlavný faktor. Keď sa vrátíme k nášmu superkomplexnému systému menom človek, tak ako je človek jeden duchaplný, energický, prospešný svojmu okoliu a šťastný, iný je znechutený, pasívny, zlý a stále sa sťažuje. Komplexnosť a veľkosť ich systémov je rádovo taká istá. Kľúčovým faktorom je*

prístup k vlastnej duši. Či už duši človeka alebo duši organizácie. Tento prístup je niekomu alebo niektorej firme daný a niekomu nie, ale dá sa vybudovať a kultivovať. Ja poznám v tomto smere metódu, ktorú poskytuje joga a zatiaľ mi funguje. Keď mi to joga umožní, tak budem cez ňu udržiavať a kultivovať svoj osobný vzťah k duši a verím, že toto bude umožnené aj Yeme. Čo je dobré, je to, že joga si človeka drží a už ho nepustí a takmer sa jej až nedá utiecť, takže to vidím pozitívne. Budú nástrahy a komplikácie, ale dáme to!“

Otázka: Aký máte vzťah k pravidlám a ich dodržiavaniu na pracovisku?

Odpoveď: „Pravidlá a dozor sú nutnosťou, ak je človek slabý, zlý, nechce sa mu a nevidí vo veci zmysel. Pravidlá a dozor sú nezmyslom, ak je človek vyspelý. Ľudskosť je najviac. Ak je človek vyspelý, tak hľadá, ako môže byť užitočný, kde môže pomôcť, urobí všetko, čo sa dá a nepotrebuje žiadne pravidlá. So silnými pravidlami a silným dozorom sa síce dosiahne to, čo je predpísané, ale žiaľ v najlepšom prípade iba to, čo je presne predpísané. S vyspelým človekom sa dosiahne aj to, čo si nevieme predstaviť, posúva sa ďalej a dosahuje stále vyššie a vyššie úrovne a prekvapuje seba samého a svoje okolie, čo je všetko možné. Dobré vedenie je také, ktoré umožní ľuďom žiariť. V každom z nás je skrytý super hrdina, ktorý potrebuje priestor a motiváciu, ukáže sa a žiari. Niekedy sa nám takto podaria veci medzi nebom a zemou.“

Otázka: Ak príde za Vami niekto s nápadom, ako niečo vylepšiť/zefektívniť, chcete to s ním prebrať?

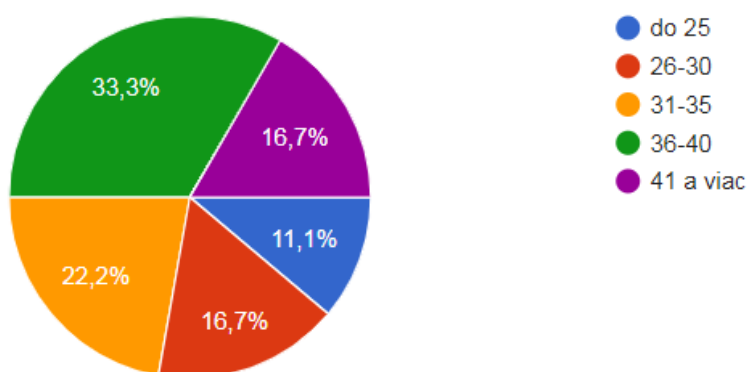
Odpoveď: „Ak to je niekto z vedenia veľmi rád a striehnem po tom. Chcem počuť návrhy na zlepšenia, chcem byť inšpirovaný, zapojiť sa do diskusie a pomôcť. Nejde o uplatňovanie môjho ega, ale ani iných ľudí. Ego to kazí. Treba to brať s nasadením a s emóciami a naplno, ale treba hľadať to jedno najlepšie riešenie, ktoré na všetko exituje. Ak príde so zlepšeniami niekto, kto nepracuje priamo pre mňa, tak považujem za najlepšie ho nasmerovať na svojho nadriadeného, ktorý je k veci väčšinou bližšie ako ja a vie návrh dobre posúdiť. Tiež z dôvodu toho, že takáto diskusia im obom dáva možnosť sa rozvíjať. Tiež preto, že mi to šetrí čas. Návrhy všeobecné od ľudí považujem skôr za okno do toho, aký majú potenciál a či časom vedia zvládnuť väčšiu zodpovednosť. Tiež sú vhodnou sondou do štýlu riadenia a stavu vecí v úseku zodpovednosti vyššie postaveného manažéra, čo im dáva príležitosť na formovanie a kultivovanie jeho schopností.“

Otázka: Ako by ste na záver zhodnotili fungovanie Vašej organizácie? Čomu pripisujete jej úspech?

Odpoveď: „Za najväčší úspech považujem to, že ľudia ktorým slúžime jedia výrazne kvalitnejšie potraviny a to má zásadný pozitívny vplyv na ich zdravie. Nie je to malo ľudí. Je ich dnes už vyše 40.000! Lokálne, bio, vyrobené pockivo, tradičným prírodným spôsobom. Za rovnaký úspech považujem, že našou aktivitou podporujeme bio poľnohospodárstvo, znižovanie odpadu a podporujeme našu krásnu prírodu, s ktorou sme tak ujkó prepojení a ku ktorej sme sa za posledných sto rokov správali veľmi škaredo. Za rovnako dôležitý úspech považujem to, že nakupujeme priamo od našich partnerov, slovenských farmárov a remeselných výrobcov. Máme tú česť spolupracovať s ľuďmi, ktorí z osobným nasadením a s láskou posúvajú latku stále vyššie smerom k prírode a k tradičným postupom. Často bez adekvátneho ohodnotenia a v absolútnom nasadení. To, že platíme priamo nim, ma hreje pri srdci, pretože viem, že peniaze, ktoré dostaneme od našich milých zákazníkov idú bez prostredníka priamo k tomu, čo vytvára hodnotu - pestovateľovi, chovateľovi výrobcovi. Nevyrástol som v chudobe, ale musel som si svoje tvrdo odmakat' prácou. Precestoval som celý svet a 100 hodín týždennej práce v plnom nasadení sú časťou súčasťou môjho života. Rozoznám človeka, ktorý má za sebou svoju drinu, človeka, ktorý chce slúžiť a byť užitočný, človeka, ktorý je pripravený urobiť všetko, čo je potrebné urobiť, preto aby urobil správnu vec. Vidím hodnotu peňazí a vážim si ju. Takémuto človeku chcem a rad peniaze dám, pretože viem, že s nimi náloží správne, vytvorí viac dobrých a zdravých potravín, vytvorí ďalšie dobré pracovné miesta a rozvinie našu prírodu a našu krásnu krajinu o ďalší kúsok ďalej! Nikdy sme od nikoho nezobrali zalistovací poplatok, nikomu sme nezaúčtovali poplatok za umiestnenie na polici alebo v letáku. Nikdy sme nikomu nedali pokutu za omeškanie dodávky alebo nedodanie alebo za nezvládnutú kvalitu. Za to keď môžeme, pomôžeme. Ak sa dá, dáme pôžičku – bezúročnú s možnosťou odkladu splátky. Sme partneri a máme za cieľ dlhodobý vzájomne prospešný vzťah. Za rovnako dôležitý úspech považujem našich úžasných 250 zamestnancov, z ktorých veľa je s nami od začiatku, ešte keď sme ani nemali otvorený obchod. Dôležité je aj to, že napriek primárnej orientácii na vyššie uvedené ciele je Yeme životaschopné aj po ekonomickej stránke a dokáže produkovať zisk. Síce z je to zisk zatiaľ malý, ale je a to nám umožňuje reálne pokračovať v našom úsilí.“

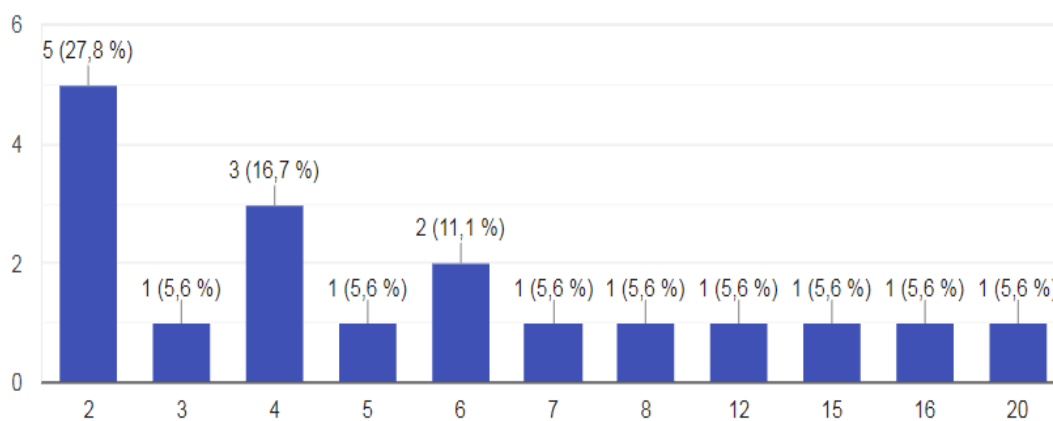
Dotazníkový prieskum

V druhej časti praktického skúmania sme realizovali dotazníkový prieskum týkajúci sa byrokratických disfunkcií. Prieskumu sa zúčastnilo 18 respondentov, z toho 11 žien a 7 mužov. V nasledujúcich dvoch grafoch môžeme vidieť rozloženie veku respondentov (graf 3) a ich prax v rokoch (graf 4). V grafe 4 môžeme na zvislej osi vidieť počet respondentov a na vodorovnej osi, koľko ročnú prax na manažérskej pozícii majú.



Graf 3: Percentuálne zastúpenie veku respondentov

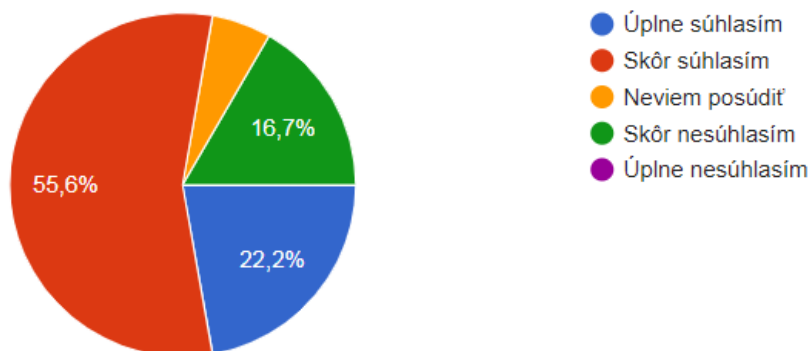
Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 4: Zastúpenie praxe respondentov v rokoch

Zdroj: vlastné spracovanie

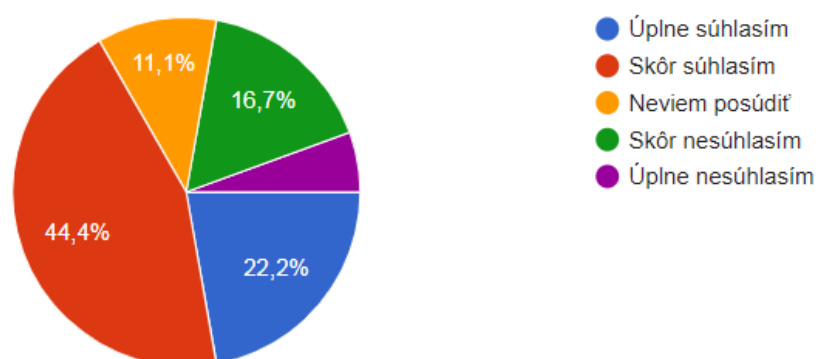
V prvej časti dotazníkového prieskumu, ktorá sa týkala kontroly na pracovisku, sa respondenti s odpoveďami najvýraznejšie zhodli. Podľa Grafu 5 môžeme pozorovať, že výrazne pociťujú kontrolu zo strany ich nadriadeného, keďže 55,6 % respondentov skôr pociťuje kontrolu a 22,2 % úplne.



Graf 5: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Mám pocit, že som vo svojej práci kontrolovaný.“

Zdroj: vlastné spracovanie

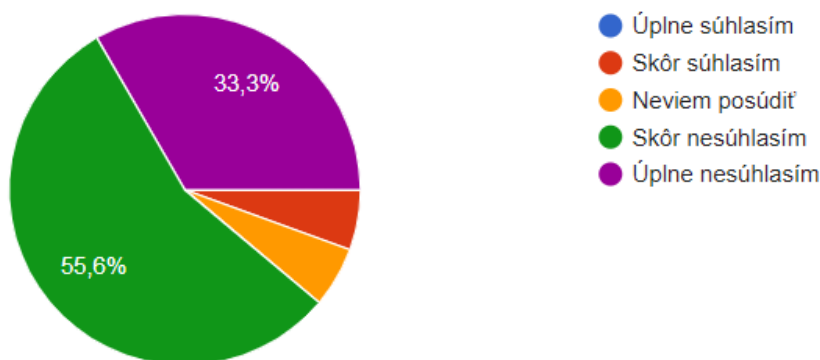
Zároveň im ale kontrola zo strany nadriadeného nevadí, keďže podľa grafu 6 môžeme vidieť, že sa väčšina cíti istejšie, keď je ich práca skontrolovaná.



Graf 6: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Cítim sa istejšie, keď je moja práca niekým skontrolovaná.“

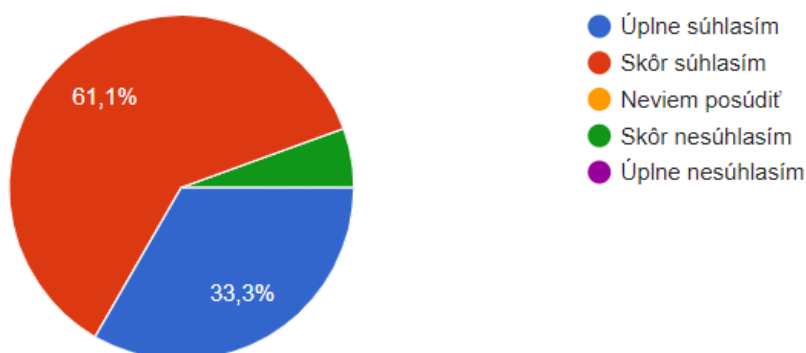
Zdroj: vlastné spracovanie

V ďalších výrokoch sme sa opýtali na výkon samotného respondenta, ale aj jeho podriadených pri chýbajúcej kontrole. Podľa grafu 7 až 55,6 % respondentov skôr nesúhlasí, že pri chýbajúcej kontrole je ich výkon slabší a 33,3 % úplne nesúhlasí. Ale zároveň podľa grafu 8 môžeme vidieť, že sami majú pocit, že ich podriadení pracujú svedomitejšie, keď vedia, že sú kontrolovaní – 61,1 % skôr súhlasí a 33,3 % úplne súhlasí, skôr nesúhlasí len 5,6 %. Preto môžeme na grafe 9 pozorovať, že svojich podriadených kontrolujú.



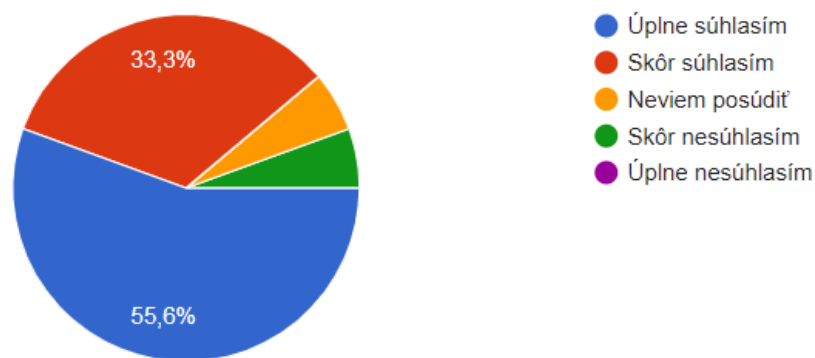
Graf 7: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Keď nie som kontrolovaný, môj výkon je slabší ako inokedy.“

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 8: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Moji podriadení pracujú svedomitejšie, keď vedia, že ich kontrolujem.“

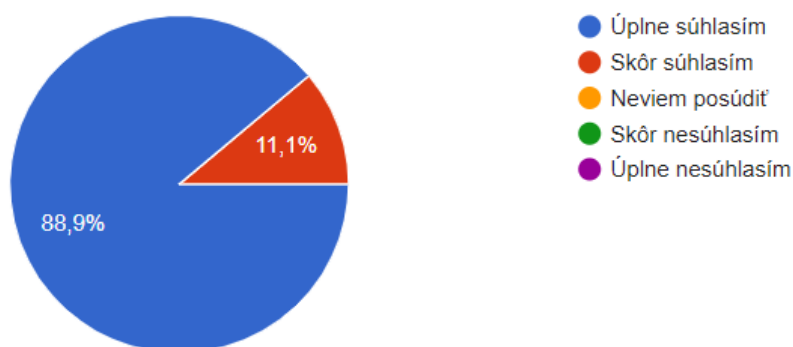
Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 9: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Ja sám si radšej prácu svojich podriadených skontrolujem.“

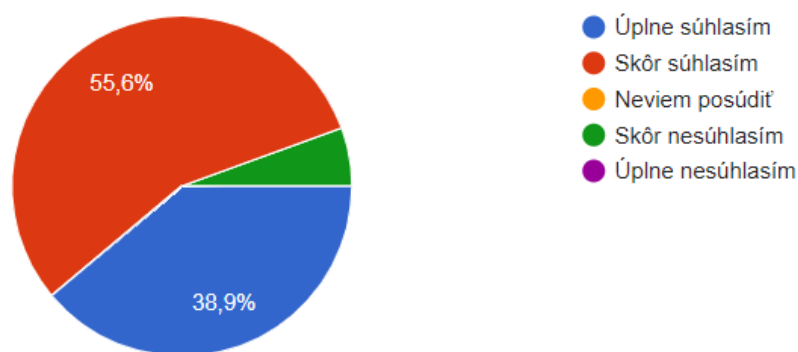
Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalšia časť dotazníkového prieskumu sa venuje vzťahu k pravidlám. 100 % respondentov sa zhoduje na tom, že pravidlá by mali byť súčasťou každej organizácie (Graf 10). Majú teda pozitívny vzťah k pravidlám a zároveň podľa grafu 9 môžeme pozorovať, že pravidlá aj dodržiavajú – 55,6 % vždy a 38,9 % skoro vždy.



Graf 10: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Myslím si, že pravidlá by mali byť súčasťou každej organizácie.“

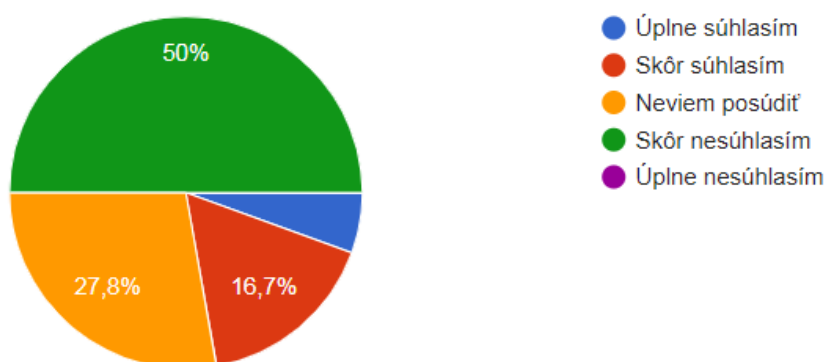
Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 11: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Pravidlá v práci vždy dodržiavam.“

Zdroj: vlastné spracovanie

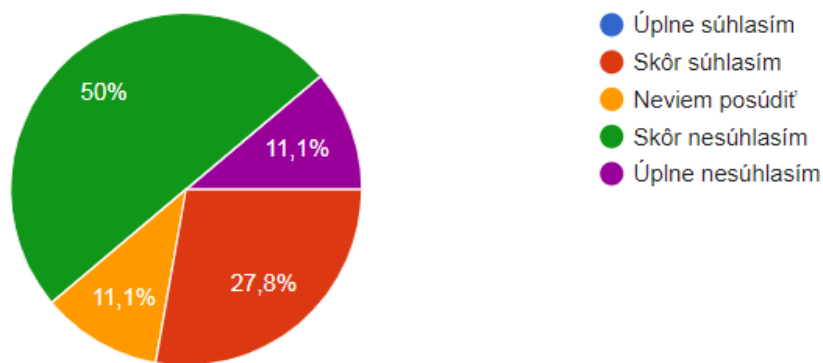
Ďalej môžeme pozorovať, že až polovica respondentov skôr nesúhlasí s tým, že majú v práci priveľa zbytočných pravidiel a 27,8 % túto skutočnosť nevie posúdiť.



Graf 12: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „V práci máme priveľa zbytočných pravidiel.“

Zdroj: vlastné spracovanie

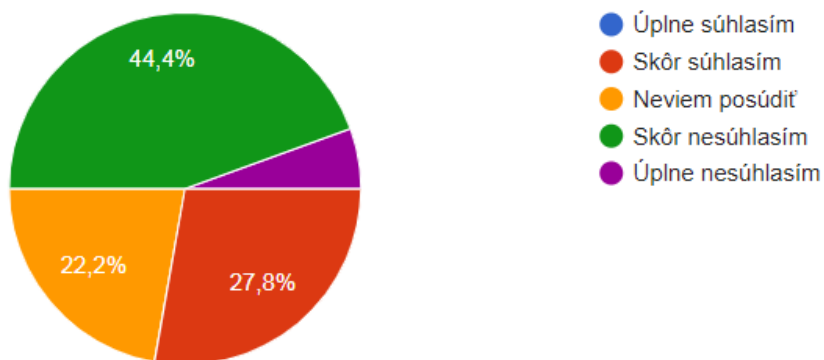
Graf 13 nám ukazuje, že 50 % respondentov si skôr nemyslí, že pravidlá potláčajú kreativitu ich podriadených a 11,1 % si to nemyslí vôbec. Zaujímavosťou je ale výsledok, že 27,8 % respondentov sa skôr prikláňa k tomu, že pravidlá práve potláčajú kreativitu aj napriek tomu, že 100 % odpovedalo, že pravidlá by mali byť súčasťou každej organizácie.



Graf 13: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku "Myslím si, že pravidlá potláčajú kreativitu a iniciatívu mojich podriadených."

Zdroj: vlastné spracovanie

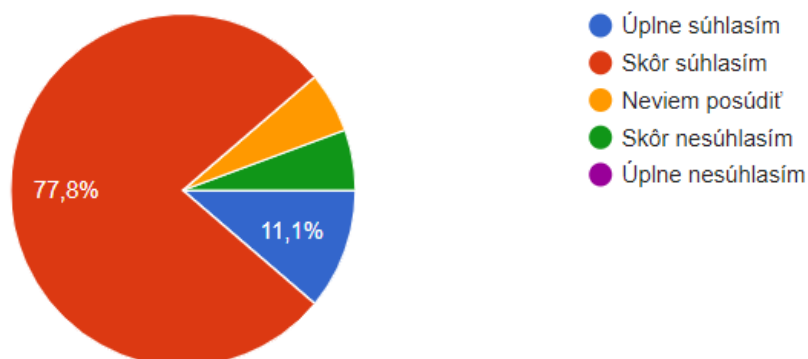
Posledná časť dotazníkového prieskumu bola zameraná na rozhodovanie v organizácii. V grafe 14 je zobrazené, že 44,4 % respondentov skôr nesúhlasí s tým, že sa cítia istejšie, keď rozhoduje nadriadený a 5,6 % s tým úplne nesúhlasí. S výrokom naopak skôr súhlasí tiež nezanedbateľná časť a to 27,8 %.



Graf 14: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Cítim sa istejšie, keď rozhodnutia vykonáva môj nadriadený.“

Zdroj: vlastné spracovanie

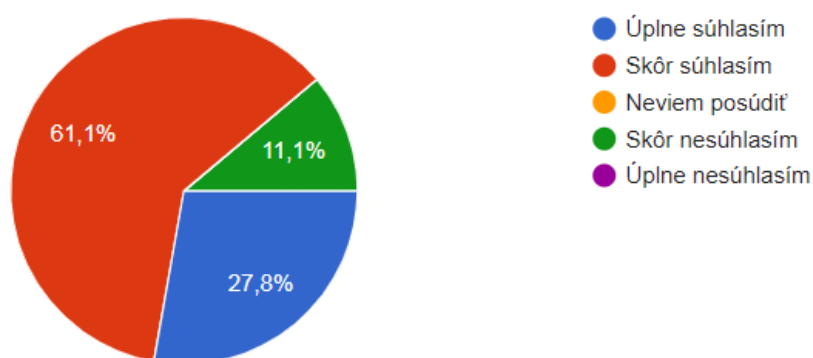
Keď sa pozrieme na graf 15, môžeme vidieť, že až 77,8 % skôr súhlasí s tým, že centralizácia pôsobí pozitívne na fungovanie organizácie a 11,1 % s tým úplne súhlasí.



Graf 15: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Myslím si, že centralizácia pôsobí pozitívne na fungovanie organizácie.“

Zdroj: vlastné spracovanie

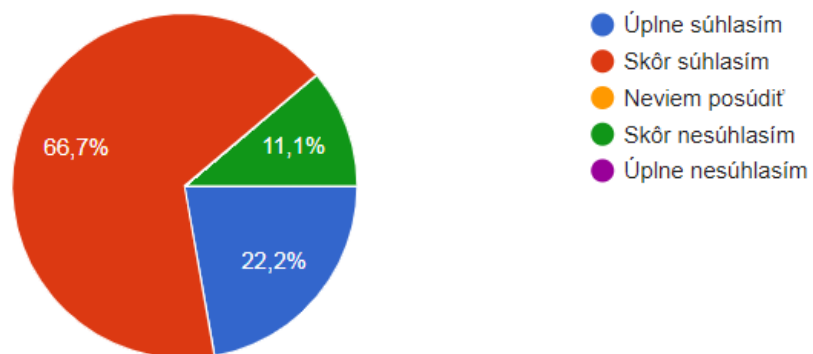
Aj napriek tomu, že v grafe 15 výsledky hovoria, že rozhodovať by mal nadriadený, graf 16 to vyvracia, pretože respondenti ako ľudia na manažérskych pozíciách v počte 61,1 % skôr dávajú priestor svojim podriadeným na rozhodovanie pri niektorých úlohách a 27,8 % úplne.



Graf 16: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Svojim podriadeným dávam priestor, aby pri plnení niektorých úloh rozhodovali sami.“

Zdroj: vlastné spracovanie

Čo sa týka hľadania pomoci pri rozhodovaní, väčšina teda 66,7 % respondentov skôr súhlasí s tým, že hľadá pomoc a 22,2% úplne súhlasí ako môžeme vidieť na grafe 17.



Graf 17: Percentuálne zastúpenie odpovedí k výroku „Pri rozhodovaní hľadám pomoc a radu u kolegov.“

Zdroj: vlastné spracovanie

5. DISKUSIA

Analýzou odpovedí z rozhovoru sme zistili, že generálny riaditeľ vníma byrokracia skôr pozitívne, vyzdvihuje jej silné stránky, avšak hovorí, že musí byť správne nastavená, teda využívaná s určitou mierou a to u neho považujeme za spôsob eliminácie byrokracie.

Ako negatívum dnešných organizácií považuje hlavne neschopnosť ľudí využívať dostupné zdroje. Rutinu tiež ako byrokráciu vníma pozitívne. A to práve preto, že rutinné úlohy sú neoddeliteľnou súčasťou práce v obchode a prispievajú k naplneniu hlavného cieľa podniku. Eliminovať túto disfunkciu sa snaží práve tým, že aj zamestnancom dáva najavo, že tieto úlohy sú tiež veľmi dôležité a ak niekto v práci chýba, nemá problém ho nahradiť a napríklad upratovať, obsluhovať zákazníkov a podobne.

Preferuje skôr neformálne vzťahy, ktoré sú založené na tradícii a vzájomnom rešpektovaní. Čo sa týka rozhodovania, trvalo veľmi dlho, kým naozaj prestal rozhodovať sám a rozhodovanie delegoval na svojich podriadených. Aj napriek dlhému časovému rozpätiu prechodu k delegovaniu rozhodovania, môžeme práve tu identifikovať to, že generálny riaditeľ eliminuje byrokráciu v podniku. Tvrdíme tak preto, lebo teória byrokracie podľa Maxa Webera a iných autorov hovorí, že v byrokratickej organizácii rozhodujú práve tí, ktorí sú najvyššie v organizačnej štruktúre.

Príchodu formalizácie so zväčšovaním organizácie sa nebojí, pretože má prístup, ktorým tomu môže zabrániť. Myslí si, že pravidlá sú potrebné v prípade, ak ľudia nie sú samostatní a naopak, ak sú schopní a vyspelí, pravidlá nie sú potrebné, pretože všetci vedia, čo a ako majú robiť. Presne toto hovoria aj mnohí kritici byrokracie. Inováciu vníma ako produkt kreativity. Nové nápady tiež vyhľadáva a chce, aby ich jeho podriadení prinášali, čo môžeme považovať tiež za spôsob eliminácie byrokracie, pretože v byrokracii je kreativita a iniciatíva zamestnancov potláčaná.

Čo sa týka SPP, ako najväčší úspech generálny riaditeľ považuje to, že zákazníkom prinášajú hodnotu v podobe zdravých potravín, správajú sa k svojim dodávateľom férovo a netlačia malých dodávateľov cenami na dno. Za rovnaký úspech tiež považuje svojich zamestnancov, ktorí spolu tvoria hodnotu pre zákazníkov. Výber zamestnancov prebieha práve opačne, ako hovorí Železný zákon oligarchie, čo opäť potvrdzuje elimináciu byrokracie v podniku.

Na základe rozhovoru s generálnym riaditeľom môžeme tvrdiť, že v SPP sú prítomné prvky byrokracie, ale on sám sa ich snaží eliminovať už spomínanými spôsobmi. Tie sú nasledovné:

- buduje si dôverný vzťah so svojimi podriadenými a tak môže prenechať rozhodnutia postupne aj na nich,
- rutinné úlohy sú základom fungovania siete predajní a preto ich vníma inak – za ich výsledkom vidí spokojnosť zákazníka a tým pádom naplnenie cieľa podniku,
- správa sa férovo a rovnocenne k zamestnancom, dodávateľom a partnerom,
- snaží sa vyberať len tých najlepších zamestnancov,
- dáva zamestnancom priestor na využitie kreativity a nové nápady vníma pozitívne.

Aj napriek tomu, že generálny riaditeľ sa snaží eliminovať byrokratické disfunkcie v podniku, môžeme na základe dotazníkového prieskumu realizovaného medzi manažérmi v SPP sledovať, že sa disfunkcie v podniku objavujú.

Čo sa týka kontroly, manažéri pri jej prípadnej absencii svoj výkon neznižujú a pracujú stále rovnakým tempom. Na druhej strane si ale myslia, že ich podriadení pracujú menej efektívne, keď nie sú kontrolovaní. Dôvod môžeme hľadať aj v nedôvere podriadeným zamestnancom. Z toho vyplýva, že manažéri pri svojej práci výrazne používajú kontrolu. To môže viesť podľa Mertonovej kritiky k ritualizmu, osvojovaniu si pravidiel, ale neskôr aj k pocitu neomylnosti. Využívanie kontroly u manažérov nám potvrdzujú grafy 8 a 9. Návrhom pre manažérov je zostaviť si zoznam úloh, ktoré sú pre ich oddelenie menej dôležité a z týchto úloh vypustiť kontrolu. Ušetrený čas potom môžu venovať dôležitejším úlohám.

Manažéri sa zhodli v skutočnosti, že pravidlá by mali byť súčasťou každej organizácie a pravidlá vždy dodržiavajú. To nám odráža fakt, že manažéri sú naklonení k pravidlám. Potvrdzujú nám to grafy 10 a 11. Ďalším faktom je, že si väčšina z nich myslí, že pravidlá nepotláčajú iniciatívu a kreativitu zamestnancov. Crozierova kritika byrokracie ale hovorí opak. Pravidlá tiež znižujú efektivitu a potláčajú flexibilitu. Preto tieto skutočnosti definujeme ako byrokratickú disfunkciu v podniku SPP. Návrh je čisto teoretický, ale manažéri by mali klásť menší dôraz na pravidlá. Z dlhodobého hľadiska sa

to zobrazí na efektívite zamestnancov a fakte, že nebudú musieť venovať kontrole toľko času ako teraz.

Manažéri si myslia, že centralizácia pôsobí pozitívne na fungovanie organizácie. To nás ale dostáva do úvahy, že nevedia, čo tento výraz presne znamená. Vysvetľujeme to tým, že zároveň tvrdia, že svojim podriadeným dávajú priestor na to, aby pri svojej práci rozhodovali aj sami a tiež pri rozhodovaní hľadajú pomoc a radu u kolegov. Grafy 16 a 17 nám s určitosťou potvrdzujú, že disfunkcia byrokracie, o ktorej hovorí vo svojej kritike Michels sa v podniku SPP nevyskytuje – rozhodovanie nie je vykonávané len z vrcholu organizačnej štruktúry. Okrem grafov to potvrdzuje aj vyjadrenie generálneho riaditeľa, ktorý rozhodovanie deleguje.

ZÁVER

Cieľom kapitoly Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí bolo definovanie pojmu byrokracia. Na základe podrobného preskúmania odbornej literatúry a internetových zdrojov sme zhrnuli definície od rôznych autorov do jednej vlastnej definície. Tiež sme objasnili pozitívne a negatívne stránky byrokracie, pohľad Maxa Webera na byrokráciu a kritické zhodnotenie byrokracie od rôznych autorov. Tieto kritiky a disfunkcie s nimi spojené sme v závere kapitoly zhrnuli do prehľadnej tabuľky a priradili k jednotlivým funkciám manažmentu, na ktorú majú dopad. Spracovaním tejto kapitoly sme získali teoretický základ o danej problematike pre realizovanie prieskumu, aby sme naplnili cieľ záverečnej práce.

Na základe štruktúrovaného rozhovoru sme zistili, akým spôsobom sa generálny riaditeľ snaží eliminovať byrokratické disfunkcie v podniku. Eliminuje je tým. Že niekedy sám pomáha s vykonávaním rutinných úloh, rozhodnutia deleguje na svojich podriadených, ktorým môže veriť a vyberá tých najlepších zamestnancov s pozitívnym postojom k danej práci a konceptu podniku. Po spracovaní dotazníkového prieskumu sme identifikovali, aký vzťah majú manažéri a vedúci oddelení ku kontrole, pravidlám a k rozhodovaniu v podniku. Koláčové grafy zobrazujú percentuálne podiely odpovedí v dotazníkovom prieskume. Odpovedali na výroky týkajúce sa spomínaných nástrojov v Likerovej škále od úplne nesúhlasím po úplne súhlasím. Z dotazníkového prieskumu sme identifikovali disfunkcie, ktoré hovoria že manažéri vo veľkej miere používajú kontrolu a pravidlá sú pre nich rovnako dôležité. Časť, ktorá sa venovala rozhodovaniu nám odhalila, že v rozhodovaní sa disfunkcie neobjavujú, pretože rozhodujú po porade s kolegami a nechávajú svojich podriadených, aby rozhodovali aj sami.

Prínos pre podnik vidíme vo viacerých oblastiach. Z výsledkov dotazníkového prieskumu bude mať manažment podniku prehľad o tom, ako zamestnanci stredného manažmentu vnímajú byrokráciu. Manažéri môžu porovnať svoje výsledky s celkovými výsledkami dotazníkového prieskumu. Celkovo však práca prinesie pre podnik komplexný prehľad uplatňovaných byrokratických disfunkciách medzi manažérmi.

Pri vypracovaní práce sme sa stretli aj s obmedzeniami. Hlavným obmedzením bolo, že dotazník nevyplnili všetci oslovení manažéri v podniku. Z osloveného počtu 15 vyplnilo dotazník len 11 manažérov. V druhej vlne sme preto oslovili ďalších 8 manažérov a z nich vyplnilo dotazník až 7. To ale spôsobilo predĺženie času, za ktorý bol realizovaný prieskum až na 4 týždne. Ďalším obmedzením bol fakt, že manažéri v niektorých otázkach hodnotili seba a svoju prácu. Pri hodnotení samého seba často dochádza k skresľovaniu výsledkov, pretože ľudia sa vo veľkej miere nedokážu kriticky zhodnotiť. Buď sa preceňujú alebo podceňujú.

Záverečná práca nám dáva námet na ďalší prieskum v danom podniku, ktorý by sa mohol zaoberať tým, ako vnímajú byrokráciu zamestnanci na najnižšej úrovni organizačnej štruktúry. Prostredníctvom prieskumu by bolo možné vyhodnotiť, či zamestnanci vnímajú prácu manažérov rovnako, ako to popísali manažéri v prieskume k tejto záverečnej práci, či im vyhovuje skôr byrokratické riadenie alebo nie. Následne by bolo možné navrhnúť odporúčania pre manažérov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné publikácie

ALEXÝ, Július a kol. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. 1. vydanie. Bratislava: Iris. 2004. 257 s. ISBN 80-89018-59-9.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydanie. Praha: Grada Publishing. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

CROZIER, Michel: *The Bureaucratic phenomenon*. Chicago: The University of Chicago Press. 320 s. ISBN 0-226-12166-6.

DĚDINA, Jiří – ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing. 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

FIBICH, Jindřich. *K otázkám byrokracie a byrokratizmu: Vybrané kapitoly ze sociologie organizace a politiky*. 1. vydanie. Praha: Academia. 1967. 116 s. ISBN 7302-21-133-67.

GRAEBER, David. *Utopie pravidel: O technologii, stupiditě a skryté přitažlivosti byrokracie*. 1. vydanie. Praha: PROSTOR. 2015. 284 s. ISBN 978-80-7260-352-7.

KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vydanie. Praha: Sociologické nakladatelství. 2010. 182 s. ISBN 978-80-86429-74-8.

KELLER, Jan. *Sociologie byrokracie a organizace*. 1. vydanie. Praha: Sociologické nakladatelství. 1996. 191 s. ISBN 80-85850-15-X.

KRAVČÁKOVÁ, Gabriela a kol. *Organizačné správanie*: Vysokoškolská učebnica. 1. vydanie. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. 2013. 536 s. ISBN 978-80-8152-080-8.

NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. 1. vydanie. Praha: Grada publishing. 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2428-7.

OLIVEIRA, Nelio. *Automated organizations: Development and structure of the modern business firm*. New York: Springer. 2012. 236 s. ISBN 978-3-7908-2759-0.

PETRUSEK, Milan a kol. *Dějiny sociologie*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing. 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3234-3.

PIŠKANIN, Andrej a kol. *MANAŽMENT: Klasické teórie a moderné trendy*. Bratislava: FM UK. 2010. 345 s. ISBN 978-80-89037-26-1.

SEDLÁK, Mikuláš. *Základy manažmentu*. 2. vydanie. Bratislava: Iura Edition. 2012. 328 s. ISBN 978-80-8078-455-3.

THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie*. 1. vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2007. 238 s. ISBN 978-80-225-2420-9.

URBAN, Lukáš. *Sociologie*. 1. vydanie. Praha: Eurolex Bohemia. 2006. 374 s. ISBN 80-868-61-45-7.

VON MISES, Ludwig. *Byrokracie*. Praha: Liberální institut. 2002. 205 s. ISBN 80-86389-22-7.

WEBER, Max. *Autorita, etika a spoločnosť: Pohľad sociologa do dejín*. Praha: Mladá fronta. 1997. 294 s. ISBN 80-204-0611-5.

Články v časopisoch

PECHOVÁ, Martina. *Max Weber – mysliteľ a politik*. In: *Sociologický časopis*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. 2001. roč. 37. č. 4. ISSN 0038-0288.

SKORKOVÁ, Zuzana. *Byrokracia v organizácii – jej minulosť, súčasnosť a budúcnosť*. In: *Manažment podnikania a vecí verejných: vedecko-odborný časopis*. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu. 2017. roč. 12. č. 5. s. 1-8 online. ISSN 2453-8167.

Články v elektronickej podobe a iné elektronické zdroje

HECKSCHER, Charles. *DEFINING THE POST-BUREAUCRATIC TYPE*. [elektronický zdroj]. 1994. [cit. 14.4.2019]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/245853595_Defining_the_Post-Bureaucratic_Type.

CHRISTENKO, Sergej. *Parkinsonove zákony a ich paradoxy*. [elektronický zdroj]. 19. Apríl 1995. [cit. 22.4.2019]. Dostupné na: <https://www.sme.sk/c/2120245/parkinsonove-zakony-a-ich-paradoxy.html>.

SKORKOVÁ, Zuzana. *Byrokracia v organizácii – jej minulosť, súčasnosť a budúcnosť*. [elektronický zdroj]. [cit. 14.4.2019]. Dostupné na: http://files.sam-km.sk/2000000347-2ce692ddd3/Skorkova_Byrokracia%20v%20organiza%CC%81cii%20%E2%80%93%20jej%20minulost%CC%8C.pdf.

URBÁNEK, Václav. *Byrokracie, její vlastnosti a alokační nehospodárnost (Niskanenův model)*. [elektronický zdroj]. [cit. 22.4.2019]. Dostupné na: <https://nb.vse.cz/~urbanek/1VF470/05ByrokracieWeber.pdf>.

Koncept Yeme: Plnochutné potraviny konečne aj na Slovensku. [elektronický zdroj]. [cit. 13.5.2019]. Dostupné na: <https://www.yeme.sk/koncept-yeme>.

Kontakt [elektronický zdroj]. [cit. 13.5.2019]. Dostupné na: <https://www.yeme.sk/kontakt>.

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č.1: Sprievodný mail k dotazníkovému prieskumu

Príloha č. 2: Dotazník týkajúci sa byrokratických disfunkcií v podniku