

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

**HLAVNÉ ZNAKY ALTERNATÍVNYCH ORGANIZAČNÝCH
ŠTRUKTÚR VOČI BYROKRACII**

Bakalárska práca

2019

Dominik Polančík

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

HLAVNÉ ZNAKY ALTERNATÍVNYCH ORGANIZAČNÝCH
ŠTRUKTÚR VOČI BYROKRACII

Bakalárska práca

Študijný program: Podnikový manažment

Študijný odbor: Podnikový manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu FPM

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Zuzana Skorková, PhD.

2019

Dominik Polančík



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Dominik Polančík
Študijný program: ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)
Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Typ záverečnej práce: Bakalárska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: Slovenský
Sekundárny jazyk: Anglický
Názov: Základné znaky alternatívnych organizačných štruktúr voči byrokracii
Anotácia: Záverečná práca definuje hlavné znaky organizačných štruktúr, ktoré nie sú postavené na byrokratickom spôsobe organizácie podniku. Rozoberá výhody a nevýhody alternatívnych štruktúr a porovnáva ich s tradičným byrokratickým zriadením. Zároveň definuje organizačné usporiadanie podniku, ktoré možno považovať za alternatívu voči byrokracii, nie len za snahu o korigovanie byrokratických disfunkcií.

Vedúci: Ing. Zuzana Skorková, PhD.
Oponent: doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.
Katedra: KM FPM - Kat. manažmentu FPM
Vedúci katedry: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.
Dátum zadania: 31.08.2018

Dátum schválenia: 05.02.2018

prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.
vedúci katedry

ABSTRAKT

POLANČÍK, Dominik : *Hlavné znaky alternatívnych organizačných štruktúr voči byrokracii.* - Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra manažmentu FPM - Vedúci záverečnej práce: Ing. Zuzana Skorková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, s.50

Cieľom bakalárskej práce bolo porovnať hlavné znaky alternatívnych organizačných štruktúr voči byrokracii. V prvých kapitolách bola definícia podniku a organizácie ako aj základy byrokracie. Prešli sme základné znaky byrokracie vrátane disfunkcií, ktoré prinášajú. V ďalších kapitolách sme sa venovali porovnaniu hlavných znakov alternatívnych organizačných štruktúr, ktoré sa javia ako odpovede na disfunkcie byrokracie. S využitím použitých zdrojov a knižnej literatúry sme sa v praktickej časti zaoberali za pomoci prípadovej štúdie podnikom, ktorý má zavedenú alternatívnu organizačnú štruktúru.

Kľúčové slová: organizačná štruktúra, byrokracia, alternatívna organizačná štruktúra, hlavné znaky

ABSTRACT

POLANČÍK, Dominik: *Main features of alternative organizational structures facing to bureaucracy* - University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management: Department of management – Thesis supervisor Ing. Zuzana Skorková PhD. – Bratislava: FBM UE, 2019, p.50

Goal of bachelor work was to compare main features of alternative organizational structures facing to bureaucracy. At the beginning we defined the company, organization, bureaucracy and their basics features and dysfunction which bureaucracy including. next we have been comparing main features of alternative organizational structures, which are probably the answer for problematic of bureaucracy. Using theoretical resources and literature we focused in practical part for case study of company, which has implemented alternative organizational structure.

Key words: organizational structure, bureaucracy, alternative organizational structure, main features

Obsah

Úvod	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	10
1.1 Organizácia a organizačné štruktúry	10
1.1.1 Podnik	10
1.1.2 Organizačná štruktúra a jej vlastnosti	11
1.2 Byrokracia v podniku	12
1.2.1 Základné pravidlá byrokracie	13
1.2.2 Analýza disfunkcií v byrokracii	13
1.2.3 Pozitíva byrokracie	16
1.3 Alternatíva voči byrokracii	17
1.3.1 Odlišnosti alternatívnych organizácií	17
1.3.2 Adhokracia	19
1.3.3 Meritokracia	20
1.3.4 Porovnanie byrokracie, meritokracie a adhokracie	20
1.3.5 Holokracia	22
1.3.6 Od oranžových organizácií k tyrkysovým organizáciám	24
2 Cieľ práce.....	26
3 Metodika práce.....	27
3.1 Charakteristika objektu skúmania	27
3.1.1 Podnikateľské zameranie	27
3.1.2 Stratégia firmy na trhu	27
3.1.3 Ekonomická analýza firmy	29
3.1.4 História firmy	30
3.1.5 Online predaj a služby spoločnosti Zappos	31
3.2 Pracovné postupy	33
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	33
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	34
4 Výsledky práce	36

4.1	Holokracia v Zappose	36
4.2	Hlavné znaky organizačnej štruktúry podniku	39
4.3	Kritika spoločnosti Zappos	43
4.4	Riešenie byrokratických disfunkcií	45
Záver		47
Zoznam použitej literatúry		48

Úvod

V dnešnej neustále vyvíjajúcej sa dobe je kladený čoraz väčší dôraz na organizácie, aby včas reagovali na flexibilný trh. Prostredníctvom informačných technológií, najnovších smartfónov, aplikácií sa trh postupne digitalizuje a dematerializuje. Trh sa postupne dostáva z tradičných kamenných obchodov a reštaurácií, na internetový virtuálny trh. Dôvodom je ušetrený čas a pohodlie pre zákazníkov. Globalizácia a digitalizácia postavila zákazníka na prvé miesto a umožňuje mu vybrať si tú najlepšiu kvalitu, za tú najlepšiu cenu a podľa možností za čo najrýchlejší čas. Konkurencia sa postupne začína meniť z lokálnej na globálnu a firmy začínajú cítiť čoraz väčší konkurenčný tlak aj zo zahraničia.

Z toho vychádza potreba implementovať do organizácií alternatívne štruktúry riadenia. Pribúda čoraz viac firiem, ktoré v snahe udržať sa v konkurenčnom prostredí, využívajú organizačné inovácie. Najviac sa to prejavuje v oblastiach, kde sú potrebné rýchle, pružné rozhodnutia na splnenie požiadaviek zo strany zákazníkov.

Tradičné hierarchické organizačné štruktúry si dlhé roky držia prvenstvo v oblasti koordinácie činností a riadenia zamestnancov. Majú vytvorený stály systém neosobných pravidiel, pravidelných kontrol kvôli udržaniu poriadku vo vnútri podniku. Byrokracii sa v stabilnom prostredí mimoriadne darí. Prichádza však informačná doba, kde sa informácie rýchlo šíria a trh, aký máme možnosť poznať dnes, sa v novodobej histórii ešte nikdy nevyskytol.

Pre každého podnikateľa je dôležité určiť a nastaviť správny systém riadenia, nastaviť správnu organizačnú štruktúru, ktorá vytvorí ideálne prostredie v boji s konkurenciou. Nové myšlienky, nápady a inovácie nielen riadiacich zamestnancov, ale všetkých zamestnancov podniku, môžu byť veľkou výhodou v boji o zákazníka a alternatívne organizačné štruktúry by mohli byť tou správnou voľbou. Už v minulosti jeden z najvýznamnejších celosvetových podnikateľov – Tomáš Baťa, označil za základný pilier úspechu myšlienku: „Vybuduj si ľudí a oni ti vybudujú firmu!“ Pred viac ako sto rokmi Tomáš Baťa veril v potenciál svojich zamestnancov a práve dnešné alternatívne organizačné štruktúry, kladú dôraz na potenciál, iniciatívu a tvorivosť svojich zamestnancov.

Alternatíva, ktorá by raz mohla nahradiť byrokráciu, musí byť výnimočne využiteľná, pretože samotná byrokracia bola nesporne najväčšou inováciou¹ v oblasti riadenia a koordinácie zamestnancov a stále sa vo svete rozmáha.

Úlohou tejto práce je porovnať hlavné znaky alternatívnych organizačných štruktúr voči byrokrácii. V jednotlivých kapitolách teoretickej časti v tejto bakalárskej práci sa venujeme základom byrokracie a byrokratickej organizačnej štruktúry. Poukážeme na vybrané disfunkcie a alternatívy, ako sa dajú jednotlivé disfunkcie organizácie odstrániť.

V praktickej časti sme sa rozhodli pre spoločnosť Zappos, ktorá je výnimočná práve tým, že je to najväčšia spoločnosť využívajúca jednu z foriem alternatívnych organizačných štruktúr – holokraciu. Zamestnáva vyše 1500 ľudí a svoje know-how ochotne poskytuje firmám, ktoré sa zaujímajú o alternatívne spôsoby riadenia.

Sú alternatívne organizačné štruktúry predpokladom na to, aby bol podnik dnes konkurencie schopný v meniacom sa prostredí? Dokážu alternatívne organizačné štruktúry nahradiť byrokráciu? Odpovede na tieto otázky sme sa snažili zodpovedať v tejto bakalárskej práci.

¹ KELLER, Ján. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. s. 145. ISBN 978-80-86429-74-8.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V teoretickej časti bakalárskej práce si priblížme viac pojmy ako organizácia, podnik, organizačná štruktúra a jej vlastnosti, byrokracia, alternatívne organizácie voči byrokracii a ich hlavné znaky.

1.1 Organizácia a organizačné štruktúry

Na začiatok je potrebné si zadať pojem organizácia, ktorá úzko súvisí s pojmom byrokracia. Pojem formálna organizácia zdefinoval autor J. Keller (2007), ktorý píše o tom, že formálna organizácia predstavuje umelo vytvorený nástroj koordinácie aktivít väčšieho počtu ľudí za určitým pevne stanoveným cieľom.² Na dosiahnutie týchto cieľov je potrebné riadiť a organizovať vzájomné vzťahy v organizácii. Na organizáciu sa dá pozeráť z viacerých pohľadov (sociologický, psychologický, informačný), pretože s organizáciou sa stretneme aj v bežnom živote, v rodinách, rôznych spolkoch, spoločenstvách, úradoch. V bakalárskej práci sa zameriame, ako pôsobí organizácia a organizačné štruktúry vo firmách, podnikoch, úradoch.

1.1.1 Podnik

Správne fungujúca organizácia podniku a správne prerozdelenie úloh môže pomôcť k efektívnosti podnikových procesov a plniť vopred naplánované ciele. Vďaka čomu môže pri správne určenej stratégii firma dosahovať zisk. Marková (2003) uvádza: “Podnik je taká forma podnikateľskej činnosti v rámci, ktorej dochádza k cieľavedomému spájaniu hmotných, finančných a ľudských zdrojov v jednej podnikateľskej jednotke, s uzatvoreným obratom hodnoty, s cieľom produkovať úžitkové hodnoty pre potreby zákazníkov a pre vlastné uspokojenie potrieb.”³

² KELLER, Ján. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. s.10. ISBN 978-80-86429-74-8.

³ MARKOVÁ, Viera. *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. 1 vyd. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2003. s.11. ISBN 80-8055-816-7.

1.1.2 Organizačná štruktúra a jej vlastnosti

Každá organizačná štruktúra je tvorená organizačnými jednotkami, ktoré sú vytvorené určitým počtom pracovníkov podriadených jednému vedúcemu pracovníkovi, ktorý so zverenými výrobnými prostriedkami zaisťujú časť alebo celý transformačný proces.

Vlastnosti organizačnej štruktúry:

- **Diferenciácia** - vyjadruje tzv. zložitosť celej organizácie. Rozdeľovanie práce na jednotlivé úlohy môže prebiehať v troch základných smeroch a to horizontálne, vertikálne a priestorovo. V organizácii čím viac sú diverzifikované činnosti, aktivity, funkcie a hierarchické úrovne spoločnosti, tým má aj zložitejšiu štruktúru daná organizácia.
- **Integrácia** - pomáha zjednocovať organizačné útvary, vytvorené organizačnou diferenciáciou. Nastáva zlučovaním, koordináciou a zosúladením činností jednotlivých útvarov v záujme plnenia spoločných cieľov.
- **Formalizácia** - predstavuje isté postupy, pravidlá, procedúry a ďalšie písomné dokumenty, ktoré si spoločnosť vytvorí za účelom podpory koordinácie veľmi rozdielnych a náročných úloh prostredníctvom regulácie chovania a jednania. Úroveň formalizácie je potrebné zvyšovať vtedy, keď spoločnosť zvyšuje strategické plány, nástroje usmerňovania, popis práce a metodík.⁴
- **Centralizácia** - všeobecne znamená koncentrácia niečoho na jednom mieste (v centre). Decentralizácia je presný opak, čiže oddelenie niečoho od tohto miesta (od centra). Centralizáciu a decentralizáciu v organizácii chápeme ako vlastnosť organizačnej štruktúry vzhľadom na rozmiestnenie právomoci prijímať rozhodnutia na jej jednotlivých organizačných úrovniach. Vyjadruje kvalitatívnu stránku. Vo vnútri organizácie vyjadrujú stupeň delegovania právomoci z jej vedenia na vnútorné organizačné jednotky.⁵
- **Rozsah riadenia** - predstavuje počet podriadených pracovníkov, ktorých koordinuje jeden nadriadený pracovník, vedúci. Pre organizáciu je potrebné vedieť, aký rozsah riadenia bude mať manažér, pretože rozsah riadenia ovplyvňuje, aký typ

⁴ VACHAL, Ján - VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení. 1. vyd.* Praha : Grada publishing a.s., 2013, s. 58-61. ISBN 978-80-24786-82-7.

⁵ THOMASOVA, Elena. *Organizovanie : Teória a prax organizovania podniku* 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2012. S. 41. ISBN 978-80-89393-93-0.

organizačnej štruktúry sa zvolí. Organizácie so širokým rozsahom riadenia majú spravidla nižší počet hierarchických úrovní, zvyčajne ploché organizácie. Úzky rozsah riadenia majú spravidla viac vertikálnu zložitost' a sú vyššieho charakteru.

- **Štandardizácia** - sa navrhuje tak, aby mala za cieľ znižovať mieru neistoty a nepredvídateľnosť v chovaní organizácie. Vďaka najrôznejším pracovným postupom, popisom a návodom sa udržiava jednotnosť výrobných procesov vo výrobných podnikoch.

Diferenciácia, formalizácia, centralizácia, rozsah riadenia a štandardizácia sú práve tie vlastnosti, ktoré rozlišujú jednotlivé organizácie.

Každá organizácia inak využíva tieto nástroje. V kombinácii s ďalšími vnútornými či vonkajšími faktormi ovplyvňujú organizácie k tvorbe nových druhov a foriem organizačných štruktúr.⁶

1.2 Byrokracia v podniku

O byrokracii už bolo napísané množstvo kníh, článkov, zvyčajne s negatívnym podtónom, vyplývajúcim z negatívnej skúsenosti s úradníkmi. Napriek tomu, čím ďalej, tým viac sa byrokracia vo svete rozmáha. Skorková (2016) definuje byrokraciu ako „hierarchickú organizáciu, ktorá bola navrhnutá striktne racionálne s cieľom koordinovať prácu veľkého množstva jednotlivcov, čo povedie k realizácii širokej škály administratívnych úloh a plneniu organizačných cieľov“. Podľa Oxford Dictionary of Business and Management (2016) môžeme byrokraciu definovať ako „hierarchický administratívny systém, zameraný na riešenie veľkého množstva práce rutinným spôsobom, pričom prevažne dodržiava súbor prísnych a neosobných pravidiel“.⁷ Byrokracia je stála a stabilná. Tvorí ju súbor skúseností, tradícií a podopiera sa o množstvo pravidiel a predpisov, formalizovanú komunikáciu. Význam a dôvera v potenciál jednotlivca v byrokracii sa veľmi potláča. V praxi sa dokonalá byrokracia nedá dosiahnuť, môžu sa jej niektoré organizácie spôsobom svojho fungovania približovať.⁸

⁶VACHAL, Ján - VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení. 1. vyd.* Praha : Grada publishing a.s., 2013, s. 61. ISBN 978-80-24786-82-7.

⁷LAW, Jonathan. *Oxford dictionary of business and managment. 6. vyd.* New York : Oxford University Press, 2016, s. 85. ISBN 978-0199684-98-4.

⁸SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie. 1. vyd.* Bratislava : EKONÓM, 2016. s. 6. ISBN 978-80-225-4262-3.

1.2.1 Základné pravidlá byrokracie

Max Weber je považovaný za otca klasickej teórie byrokracie. Bol jedným z najvplyvnejších sociológov. Teóriu byrokracie považoval za dokonalý vzor. Aby byrokracia fungovala správnym spôsobom, musí dodržiavať týchto šesť pravidiel:

- Pravidelné aktivity – sú jednoznačne pridelované zodpovedným zamestnancom ako ich oficiálne povinnosti. Každý zamestnanec vie, čo je jeho povinnosť a zodpovednosť.
- Princíp hierarchie – píše o tom, že nižšie postavený útvar v organizácii je podriadený hierarchicky vyššie postavenému útvaru. So vzrastajúcou úrovňou riadenia rastie aj moc, autorita a zodpovednosť.
- Organizácia má vytvorený stály systém pravidiel, ktoré sú aplikované na výkon akejkoľvek pracovnej operácie.
- Formalistická neosobnosť je prístup, ktorý by mal zvoliť úradník pri výkone svojho povolania – teda robiť ho bez vášní, zaujatia, sympatií alebo antipatií.
- Povyšovanie do funkcií sa musí diať na základe schopností a zručností zamestnanca, pričom sa prihliada na dĺžku práce, osobný výkon a príspevok zamestnanca pre organizáciu.
- Kontrola vylučujúca nepoctivé správanie sa úradníkov.⁹

1.2.2 Analýza disfunkcií v byrokracii

Byrokracia predstavuje formálne organizovanú sociálnu štruktúru, ktorá sa vyznačuje vymedzenými vzormi činností všetkých svojich členov. Táto činnosť má prispievať k dosahovaniu výsledkov organizácie. Všetky uvedené pravidlá byrokratického aparátu umožňujú precízne, rýchle, odborné a stále vybavenie záležitostí, ktorými je poverená byrokracia. V bežnej reči však slovo “byrokracia” nabrala silne pejoratívny význam a stála sa skôr symbolom strnulosti, pomalosti, slabej efektivity, neužitočných procedúr, triešteniu individuálnej zodpovednosti a obmedzovaniu kreativity pracovníka, symbolom formalizmu, neosobnosti až k cynickej bezcitnosti k individuálnym

⁹ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2016. s. 6. ISBN 978-80-225-4262-3.

rozmerom riešených prípadov.¹⁰ Toto všetko je sociológmi známe pod pojmom “byrokratické disfunkcie”(niečo neplánované, nechcené a negatívne), ktoré podrobnejšie rozobral J. Keller (2007):

1. Záujem o stopercentnú konformitu s pravidlami môže dosiahnuť bodu kedy sa dostáva do rozporu s realizáciou vlastných cieľov organizácie. Výsledkom je byrokratický virtuóz, ktorý do všetkých podrobností ovláda pravidlá príslušných procedúr, no nedokáže však pomôcť jednému klientovi. Aj pre ten najmenší úkon, hľadá vždy príslušné predpisy. To môže viesť až k tomu že odmietne vybavovať všetko, čo nemá precedens. Pri úzkostlivom dodržiavaní pravidiel môže dôjsť k situácii, kde sa byrokratický prostriedok – norma, predpis, pravidlo dostane pred svoj účel. Dôjde k takzvanej zámene cieľov. **Disciplína, teda konformita s pravidlami bez ohľadu na situáciu, už nie je braná ako opatrenie k dosiahnutiu istých cieľov, ale stáva sa cieľom samotným.** Tento dôraz vyplývajúci zo zámene pôvodných cieľov vyúsťuje do neschopnosti prispôbovať sa realite, resp. Reagovať na zmeny.
2. Taktiež Alvin Gouldner sa pokúsil dokázať, ako určité technické opatrenia určené prvotne k zaisteniu kontroly chodu organizácie deformujú vo svojich výsledkoch fungovanie celého systému a znižujú jeho účinnosť. Gouldner (1954) skúmal dôsledky plynúce jedného z charakteristických znakov byrokratickej organizácie a síce z neosobných pravidiel. V demokratizovaných spoločnostiach je pre podriadených priateľsky rešpektovať neosobné pravidlá, ako byť podrobený rozkazom konkrétnych osôb. Znižuje sa tým napätie medzi riadiacimi a podriadenými členmi organizácie, čo prispieva k plneniu organizačných cieľov. Na druhej strane však má používanie neosobných pravidiel i svoje vedľajšie nechcené dôsledky. Z takýchto pravidiel sa dá ľahko vydedukovať, čo sa dá považovať za krajné ešte nepostihnuteľné, akceptovateľné chovanie napr. (najnižší možný výkon, najnižšia prípustná disciplína a pod.) Ak to podriadení začnú využívať, pôsobí to proti cieľom organizácie. Odpoveďou vedenia v takýchto prípadoch býva zvýšenie inšpekcie, alebo dohľadu a to spravidla priamo na pracovisku. To spätne zvyšuje napätie pracovnej skupine a strácajú sa výhody, ktoré organizácii plynuli z použitia neosobných pravidiel. Pokiaľ sa

¹⁰ PETRUSEK, Milan a kol. *Dějiny sociologie*. 1. vyd. Praha : Grada publishing, 2011. s.101. ISBN 978-80-2473-234-3.

vedenie zamýšľa tejto situácii vyhnúť zavedením ďalších neosobných pravidiel, podriadení to opäť využijú vo svoj prospech a bludný kruh sa opäť umocňuje.

3. Weber predpokladal, že pri každom konflikte medzi nadriadeným a podriadeným je názor, úsudok nadriadeného už z princípu fundovanejší. V skutočnosti bývajú v komplexných organizáciách nadriadení z pravidla menej technicky kvalifikovaní než ich podriadení. Okrem iného je tomu tak preto, že nemôžu byť odborníkmi vo všetkých delených oblastiach spadajúcich do ich riadenej kompetencie. V podobných konfliktoch nadriadení z pravidla sledujú záujmy organizácie zatiaľ čo podriadení sledujú technické aspekty spornej záležitosti.
4. Keller (2007) uvádza autora L. Petera tzv. "Peterovho princípu". Je to zásada, ktorá je podrobne opísaná v knihe *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong* (1969), kde konštatuje, že **byrokrati sú často povyšovaní do stále vyšších pozícií v rámci organizácie na základe výkonu, ktorý podali na nižšej pozícii**. Tento spôsob kariéry je však bytostne iracionálny, pretože neexistuje žiadny vzťah medzi kvalitou výkonu podaného na nižšej úrovni a schopnosti dostať často značne odlišné požiadavky spojené s vyššou pozíciou. V dôsledku toho býva potom len otázkou času, kedy bude až doteraz celkom schopný úradník povýšený do funkcie, v ktorej bude rozhodovať vyložene nekompetentne.
5. V byrokracii je rozhodovacia moc silne centralizovaná. Z toho vyplývajú problémy ohľadne toku informácií. Tí, ktorí hore rozhodujú, nemajú možnosť dostatočne poznať praktické dopady, ktoré z ich rozhodnutí vyplývajú. Tí dole, ktorí takú znalosť majú, nemôžu zase rozhodovať. Táto situácia prospieva obidvom stranám. Riadiaci pracovník sa nemusí báť, že by kedy pocítil dôsledky svojich rozhodnutí. Podriadení zamestnanci sa nemusia báť zodpovednosti za zasahovanie do situácie, ktorej komplikovanosť veľmi dobre poznajú. Môžeme si jednoducho predstaviť hierarchickú štruktúru organizácie v podobe troch nad sebou umiestnených vrstiev zamestnanci, stredne riadiaci pracovníci a riadiaci manažéri. Komunikácia medzi nimi je blokováná tým, že horní manažéri sú závislí na informáciách, ktoré im podávajú strední manažéri. Títo ich podriadení vo svojich správach klamú, pretože pri celkovom nedostatku zdrojov, majú prirodzený záujem zaistiť čo najviac zdrojov pre svoje oddelenie.¹¹

¹¹ KELLER, Ján. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. s.48-49. ISBN 978-80-86429-74-8.

6. Nábor zamestnancov je podriadený schváleným postupom a smerniciam, ktoré sú vypracované vedením podniku v spolupráci s personálnym oddelením. Jednotliví pracovníci personálneho oddelenia striktne dodržiavajú pravidlá náboru a preverujú uchádzačov o zamestnanie podľa vopred stanovených smerníc. Byrokratickou disfunkciou pri náboe sa javí nízky dôraz na osobnosť a potenciál človeka a do popredia sa dostáva prax a odbornosť. Často krát schopný absolvent školy nemá možnosť získať lepšiu pozíciu, kým nesplní očakávania noriem.

Nevýhodou byrokratického systému je, že do značnej miery potláča u jednotlivcov ich individualitu, iniciatívu a tvorivosť. Preto, sa mnohí jednotlivci v týchto byrokratických organizáciách cítia frustrovaní a demotivovaní. Neschopnosť flexibilne reagovať na nečakané zmeny je ďalšou slabinou tohto systému riadenia.

1.2.3 Pozitíva byrokracie

Podľa štúdie v časopise Harvard Business Review (2017), v ktorej určovali mieru byrokracie prostredníctvom tzv. Bureaucracy Mass Index (BMI) sa zistilo, že priemerný ukazovateľ BMI pre spoločnosti s viac ako 5 000 zamestnancami bol 75 bodov čo znamená vysokú mieru byrokracie.¹² Na základe tejto štúdie môžeme skonštatovať, že byrokracia sa stále rozmáha a silnie. Od roku 1983 sa počet manažérov, supervízorov a podporných administratívnych pracovníkov v amerických firmách zdvojnásobil, zatiaľ čo zamestnanosť v iných povolaniach nevzrástla ani o 40 % ako uvádza Zanini, Hamel (2016). Byrokracii sa darí prekvitať a na obranu byrokracie a ukázaní jej pozitívnych stránok sa vyjadrilo viacero sociológov. Nepochybne medzi nimi patrí Max Weber, ktorý chápal byrokráciu ako racionalizáciu kolektívnej činnosti. Byrokracia nás ma chrániť pred svojvôľou úradníkov. Môže obmedziť riziko morálneho hazardu a zneužitia právomocí. Efektívnejšie riadenie veľkých procesov. Ľahšie môže priradiť zodpovednosť za výsledky. O každom úkone existujú záznamy - možnosť analýzy histórie procesu, čiže proces možno na základe týchto skúseností vylepšovať.

¹² HAMEL, Gary - ZANINI, Michele. *What we learned about bureaucracy from 7000 HBR readers. In Harvard Business Review.* [internetový zdroj] 10. august, 2017 [cit. 2019-27-03]. <https://hbr.org/2017/08/what-we-learned-about-bureaucracy-from7000-hbr-readers>

1.3 Alternatíva voči byrokracii

1.3.1 Odlišnosti alternatívnych organizácií

Čím ďalej tým viac organizácie prehodnocujú svoje organizačné štruktúry a to predovšetkým kvôli tomu, že chcú lepšie čeliť novým výzvam, ako sú napríklad rastúca konkurencia, globalizácia, neustále technologické inovácie, alebo poskytovanie výrobkov a služieb na mieru podľa požiadaviek zákazníkov. Tempo týchto zmien sa bude aj naďalej zrýchľovať. Výzva pre vznik nových organizačných štruktúr kvôli možnostiam vzniku nových trhov, technológií, produktov a služieb dáva príležitosť firmám, lepšie sa na tie zmeny pripraviť a efektívnejšie riadiť podnik.¹³

Alternatívne organizácie sa oproti byrokratickým organizáciám odlišujú:

- **Charakter moci**

Oproti čisto byrokratickým organizáciám sa v alternatívnych organizáciách kladie dôraz na „schopnosť ľudí chovať sa disciplinovane i bez formálneho donucovania a kooperovať s ostatnými dobrovoľne“ Keller (2007) sú v alternatívnych organizáciách prijaté všeobecným súhlasom a každý jeden pracovník sa podieľa aj na formulácii cieľov.

- **Povaha pravidiel**

Byrokratické organizácie sú riadené formalizovanými, písanými pravidlami, ktoré sa snažia postihnúť maximálny počet vzniknutých situácií. V alternatívnych organizáciách sa pravidla nesnažia postihnúť každú situáciu, ale kladú dôraz na individuálne posúdenie jednotlivých prípadov, na ktorých participuje väčšie množstvo ľudí.

- **Sociálna kontrola**

V byrokratických organizáciách je zdrojom sociálnej kontroly hierarchická štruktúra. V alternatívnych organizáciách je sociálna kontrola zaist'ovaná povahou osobných vzťahov medzi jej členmi. Dôraz na morálne normy a to podstatne väčšie.

¹³ VACHAL, Ján - VOCHOZKA Marek a kol. *Podnikové řízení. 1. vyd.* Praha : Grada publishing a.s., 2013, s.75. ISBN 978-80-24786-82-7.

- **Sociálne vzťahy**

Oproti neosobným vzťahom v byrokratických organizáciách, u ktorých vychádza zo štruktúry a hierarchie organizácie, je v alternatívnych organizáciách zrejma “inšpirácia komunitných ideálov” a vzťahy medzi členmi sa neobmedzujú na pracovný kontakt a bývajú afektívne zafarbené.

- **Nábor nových zamestnancov a kritériá ich výberu**

Byrokratické organizácie využívajú pre nábor nových členov systému skúšky, alternatívne organizácie kladú väčší dôraz na význam osobných vzťahov a osobnú zainteresovanosť záujemcov. Spôsob motivácie v byrokratických organizáciách má motivácia najčastejšie formu peňažných odmien či odmien, ktorých účelom je zvýšiť pohodlie či uľahčiť situáciu. Práca v alternatívnej organizácii prináša tiež nemateriálne, morálne uspokojenie. Ľudia pracujúci v takýchto organizáciách ich spravidla ocenia viac ako odmenu iného charakteru.

- **Sociálne rozvrstvenie**

V alternatívnych organizáciách nie je status závislý od funkcií a hierarchické usporiadanie tu nebýva tak zjavné ako u byrokratických organizáciách. Rozdiely môžu byť znižované napríklad pravidelnou rotáciou všetkých funkcií.

- **Horizontálna diferenciacia**

Pre byrokratické organizácie je príznačná dôsledná deľba práce a z nej plynúce špecializované roly. Alternatívne organizácie sa snažia horizontálnu diferenciaciu zrušiť tým, že jednotlivé roly sú definované obecné. Dôraz je kladený na tímovú prácu a je tu snaha o rovnomerné informovanie všetkých členov.¹⁴

¹⁴ KELLER, Ján. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. s.141. ISBN 978-80-86429-74-8.

1.3.2 Adhokracia

Pojem Adhokracia pochádza z latinského výrazu „ad hoc“, čo možno preložiť ako „len na konkrétny účel“. Koncepcia adhokracie bola popularizovaná Tofflerom (1970), ktorý bol inšpirovaný myšlienkami adaptívnej a flexibilnej organizácie navrhutej Bennisom a Slaterom (1968). Mintzberg (1979) ďalej rozvinul koncepciu adhokracie a zaradil ju do svojej typológie organizačných štruktúr. V Mintzbergovej typológii je adhokracia štrukturálnym typom, ktorý sa líši od byrokratických typov. V adhokracii sú odborníci vo firmách značne autonómni a rozmiestnení do malých, trhovo-orientovaných projektových tímov. Týmto sa docieľi, že žiadna jednotka nemá neprimeraný vplyv.

Znaky Adhokracie :

- Vysoká miera horizontálnej špecializácie.
- Združovanie špecialistov do funkčných celkov, ktorých cieľom je zamerať sa na poskytovanie tovarov a služieb pre určitú vymedzenú časť trhu.
- Spolupráca na základe vzájomného prispôsobovania sa.
- Decentralizácia v rámci samotného tímu, aj v rámci viacerých pracovných tímov.
- Kultúra založená na demokratických a nebyrokratických hodnotách.
- Vysoké náklady na komunikáciu.
- Nízka štandardizácia postupov, pretože inovácie sú nevyhnutné.
- Nízka formalizácia správania.¹⁵

Aj Mintzberg (2003) hovorí o tom, že v informačno-technologickej sfére sa v súčasnej dobe najviac využíva princíp adhokracie. V oblasti administratívy sa adhokracia udrží len vtedy, ak organizácia pôsobí v odvetví, ktoré vyžaduje sofistikovanú inováciu od všetkých svojich účastníkov. Inak ma tendenciu sklznúť k byrokratickej štruktúre. Operatívna adhokracia, ako ďalší variant adhokracie, je najviac náchylná na krátku životnosť, pretože čelí riskantnému trhu, ktorý ju dokáže rýchlo zničiť.¹⁶

¹⁵ TRAVICA, Bob. *New organizational design: Information aspects*. 1. vyd. Connecticut: Ablex publishing corporation, 1999. s. 6. ISBN 978-15-675-0404-0.

¹⁶ LAMPEL, B. Joseph -MINTZBERG, Henry -QUINN, James – GHOSHAL, Sumantra. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* 2.vyd. Londýn: Pearson education, 2003 s.407. ISBN 978-0-273-65120-8.

Adhokratický systém riadenia teda predstavuje živú organizačnú štruktúru schopnú rýchlo reagovať na nečakané zmeny, využiť príležitosti, riešiť problémy a dosahovať výsledky. Jej najdôležitejšia vlastnosť je flexibilita – schopnosť prispôbiť sa. Určitým obmedzením konceptu adhokracie je fakt, že síce opisuje čo sa má diať, ale nedáva presnú metodiku, ako sa to má dosiahnuť. V tomto štýle sa najmä presadzuje otvorená, neformálna komunikácia, ktorá dáva možnosť konfrontácie medzi jej členmi a môžu vznikať isté konflikty vo firme. Len v minimálnej miere je zásada jednotnosti v rozhodovaní. Jednotlivci veľmi nedbajú na interné predpisy.¹⁷

1.3.3 Meritokracia

Zatiaľ čo termín „merit“ v preklade „zásluha“ je charakteristickou pre jednotlivcov, „meritokracia“ je charakteristickou pre spoločnosť ako celok. Meritokracia sa vzťahuje na sociálny systém ako celok, v ktorom jednotlivci stále napredujú a zarábajú v priamom pomere k ich individuálnemu úsiliu a schopnostiam.¹⁸ Meritokracia je také organizačné usporiadanie, v ktorom jednotlivci sú už odborníci a tí najschopnejší jedinci vo firme. Ich kariéra a povýšenie môže stúpať na základe ich schopností a výsledkov. Meritokráciu využívajú najmä firmy, v ktorých je dôležitá kvalita nápadu, nie ten kto ten nápad vyslovil. Meritokracia teda vytvára skupinu elit - najschopnejších ľudí z tých najprestížnejších univerzít.¹⁹

1.3.4 Porovnanie byrokracie, meritokracie a adhokracie

Na porovnanie týchto troch organizačných štruktúr, teda byrokracie, meritokracie a adhokracie nám poslúži tabuľka 1.

¹⁷ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2016. s. 119. ISBN 978-80-225-4262-3.

¹⁸ McNAMEE, J. Stephen - MILLER, K. Robert. *The Meritocracy myth*. 3. vyd. United Kingdom: Rowman & Littlefield publishers, 2014. s. 2. ISBN 978-1-4422-1983-0.

¹⁹ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2016. s. 10. ISBN 978-80-225-4262-3.

Tabuľka 1 Porovnanie byrokracie, meritokracie a adhokracie

Tri organizačné modely	Byrokracia	Meritokracia	Adhokracia
Definícia:	Najvyššiu hodnotu má formálna autorita	Najvyššiu hodnotu má znalosť	Najvyššiu hodnotu má aktivita, prevzatie zodpovednosti a konanie
Podmienky pre dobré fungovanie:	Stabilné prostredie	Prostredie s vysokou úrovňou technologického pokroku	Vysoká miera neistoty
Spôsob koordinácie aktivít:	Pravidlá a procedúry	Vzájomná zhoda (odsúhlasenie) a voľný tok myšlienok	Prostredníctvom riešenia problému alebo využitia príležitosti
Spôsob prijímania rozhodnutí:	Prostredníctvom hierarchie	Prostredníctvom diskusie a argumentácie. Zdôrazňuje sa sila myšlienky	Rozhodnutia sa realizujú prostredníctvom experimentu - pokus/omyl
Motivácia ľudí:	Vonkajšia motivácia	Odmenou je zaujímavá práca, uznanie, majstrovstvo v odbore	Odmena na základe dosiahnutých cieľov

Zdroj: BIRKINSHAW, Julian. -RIDDERSTRALE, Jonas in SKORKOVÁ, Zuzana. *Adhocracy for an agile age*, [elektronický zdroj] December, 2015 [cit .4-11-2018] <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/adhocracy-for-an-agile-age>

Na základe tejto tabuľky 1 môžeme zhrnúť, že byrokracia má nepopierateľné zásluhy vo vysoko regulovanom a bezpečnom prostredí. V prostredí profesionálnych služieb, univerzitách a vedeckovýskumných spoločnostiach funguje najlepšie meritokracia a adhokracia, má pozitívne výsledky u malých začínajúcich podnikov a v spoločnostiach, v ktorých sa rýchlo menia podmienky a situácie.²⁰

²⁰ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2016. s. 12. ISBN 978-80-225-4262-3.

1.3.5 Holokracia

Holokracia je nová a vyvíjajúca sa organizačná štruktúra. Je iným typom adhokracie. Je to nový spôsob štruktúrovania a prevádzky organizácie, ktorý nahrádza konvenčnú hierarchiu riadenia (byrokracie). Namiesto prevádzky zhora nadol sa v celej organizácii distribuuje energia, ktorá dáva jednotlivcom a tímom väčšiu slobodu na sebestačnosť, pričom zostáva v súlade s účelom organizácie. Základným princípom holokracie je, že vychádza z práce alebo činností, ktoré je potrebné urobiť a nie z pracovných pozícií. Vytvára skupiny alebo kruhy, ktoré sa prekrývajú a sami sa riadia. Keďže ľudia obyčajne pracujú vo viacerých kruhoch podľa svojich schopností a zručností, musia tiež riadiť samých seba.²¹

Pre lepšie pochopenie holokracie pár hlavných znakov o tejto organizačnej štruktúre:

- **účelovo riadená**

Organizácie poháňané holokraciou sa zameriavajú na účel na všetkých úrovniach: organizačný účel, tímový cieľ a individuálny účel sú všetky explicitné a zosúladené. Výsledkom je, že každý člen tímu smeruje svoju energiu, vízie do súladu s poslaním organizácie a uvoľňuje plný potenciál organizácie.

- **vnímavosť**

Každý jednotlivec pôsobí pre organizáciu ako "senzor" a vie, že kam má smerovať, aby dosiahol svoje výzvy a prispel tak k organizačnej zmene.

Menšie prírástkové rozhodnutia nahrádzajú rozsiahle reorganizácie, takže organizácia môže rýchlo reagovať na meniace sa prostredie a rozvíjať tak podnikovú agilitu.

" V holokracii vidíte skupiny, ktoré predkladajú návrhy na zmeny svojej skupiny a širšej organizácie. Naproti tomu typická organizácia - hierarchická organizácia - sa podieľa len na úrovni riadenia a vrcholového manažmentu." (Lee, 2014)

²¹ TOMAN, Miloš. *Zamrzlá produktivita* 1.vyd. Praha: Management Press, 2016. s. 216. ISBN 978-80-7261 431-8.

Explicitné "pravidlá hry".

Holokracia nahrádza hierarchiu riadenia explicitným a ľahkým pravidlom, ktoré stanovuje jasné očakávania a robí rozhodovací orgán transparentným na každej úrovni v organizácii.

Vytvorenie súboru pravidiel eliminuje dohady o tom, ako sa práca robí, podkopáva skrytú dynamiku výkonu a vytvára čistejšie pracovné vzťahy v skupinách v organizácii.

David Allen autor knihy *Getting things Done* povedal: "Štruktúra umožňuje slobodu, podobne ako štruktúra na cestách. Ak je to vhodná štruktúra, dovoľuje vám premýšľať počas jazdy o iných veciach."

Transparentné úlohy a zodpovednosti.

Statické popisy pracovných miest sa stávajú dynamickými rolami a zodpovednosťami, ktoré sú transparentné a vyvíjajú sa pri zmene organizácie. Každý tím je organizovaný prostredníctvom monitorovania a úpravy vlastnej štruktúry, takmer v reálnom čase, v súlade s účelom organizácie.

Táto zrozumiteľnosť sa zvyšuje, pretože organizácia rastie, zjednodušuje prácu a udržuje jasný smer.²²

Priemyselní experti dávajú zmiešané recenzie holokracii ako organizačnej štruktúre. Profesor Ethan Bernstein (2014), profesor obchodnej školy Harvard tvrdí, že holokracia ako organizačná štruktúra nie je odpoveďou na samo-riadenie, ale je užitočným rámcom na riešenie konfliktov. Holokracia nahrádza túto tradičnú štruktúru štruktúrovaným procesom, prinajmenšom pre obzvlášť časté druhy konfliktov, na riešenie konfliktov v potenciálne menej hierarchickom, viac organizovanom a adaptívnejšom spôsobe.²³

V porovnaní s byrokraciou, holokracia dáva zamestnancom priestor na tvorenie, iniciatívu, podporuje sebavedomie, ničí rutinu v práci, porady sú zmysluplné a zamestnanci sa spoločne podieľajú na zostavovaní plánov. Všetci zamestnanci v holokratickej štruktúre sledujú rovnaký cieľ.

²² POINTET Bernold, *What is holocracy*,. [internetový zdroj] Spring City, 2017. [cit. 2019-01-25] <https://www.holacracy.org/what-is-holacracy>

²³ BERNSTEIN, Ethen – BUNCH, John – LEE, Michael, *Beyond the holocracy hype* [internetový zdroj] August, 2016. [cit. 2019-03-25] <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>

Holokracia ako organizačná štruktúra sa využíva v spoločnostiach Zappos, ktorej budeme venovať pozornosť v praktickej časti bakalárskej práce, Arca, David Allen company, Springest, Watech a v mnoho ďalších.

1.3.6 *Od oranžových organizácii k tyrkysovým organizáciám*

J. Laloux (2016) tvrdí že budúcnosť organizácii bude v tyrkysových organizáciach, ktoré sú inovatívne, pružné, schopné rýchlo reagovať na zmenu trhu na rozdiel od hierarchických oranžových organizácii, ktoré potláčajú iniciatívu a tvorivosť jednotlivca. Medzi oranžové organizácie zaradzujeme byrokratickú organizačnú štruktúru. K tyrkysovým organizáciám patrí holokracia a iné. Tabuľka 2 nám porovnáva zrovnanie štruktúr, praktík a procesov tyrkysových a oranžových organizácii, ktoré v súčasnosti predstavujú prevažujúci model prístupu k riadeniu organizácie.

Tabuľka 2 Porovnanie oranžových a tyrkysových praktík

	Oranžové praktiky	Tyrkysové praktiky
Organizačná štruktúra	Hierarchická pyramída	- Seba organizujúce tímy - Ak je potreba, koučovia (bez zodpovednosti za zisky a straty) pre viac tímov
Koordinácia	Koordinácia prostredníctvom pevne stanovených porád na každej úrovni, často vedie k preťaženiu poradami	- Žiadne porady vedenia - Koordinácia a porady prebiehajú podľa potreby
Porady	Veľké množstvo porád, ale málo praktík pre porady	Špecifické praktiky pre vedenie porád, ktoré majú zaistiť, aby zaznel názor všetkých
Nábor	Pohovory s vyškolenými pracovníkmi oddelenia ľudských zdrojov, zameraní na vhodnosť pre pozíciu	Pohovory s budúcimi kolegami, zameraní na zapadnutie do organizácie a ich cieľov
Individuálne ciele	Nie je úlohou organizácie, aby pomáhala zamestnancom	Nábor, školenie a hodnotenie slúži ku skúmaniu a zamýšľaniu nad súladom vlastného poslania a cieľov organizácie
Pridelovanie rolí a povýšovanie	Intenzívny boj o vzácne povýšenie vedie k politikárčeniu a dysfunkčnému chovaniu	- Žiadne povýšenie, ale plynulé prechádzanie medzi rolami na základe dohody s kolegami - Zodpovednosť upozorniť na záležitosti, ktoré priamo nesúvisia s vlastnou rolou

Ciele organizácie	• Žiadne praktiky naslúchaniu cieľom; prežitie organizácie tvárou v tvár konkurencii je kľúčovým faktorom pri rozhodovaní	• Organizácia je vnímaná ako živý systém s vlastnými evolučnými cieľmi. • Myšlienka konkurencie je irelevantná. • “konkurenti“ sú spojenci v snahe o naplňovanie cieľov
Stratégia	• Stratégiu nastavuje vedenie zhora	• Stratégia vzniká organicky prostredníctvom kolektívnej inteligencie zamestnancov
Plánovanie a kontroly	• Vychádza z predvídania a kontroly • Pravidlom je držať sa plánu, odchýlky musia byť vysvetlené a napravené	• Vychádza z vnímania a reakcie • Neustále vnímanie potrieb • Žiadne obchodné ciele

Zdroj: LALOUX, Frederic. *Budoucnost organizaci* 1. vyd. Praha:PeopleComm, 2016 s. 341. ISBN 978-80-879-1729-9.

Z tabuľky 2 vidíme rozdiel medzi oranžovými a tyrkysovými organizáciami a zaujímavosťou je, že organizácie sa postupom času inovujú smerom k tyrkysovým praktikám. Dôvodom môžu byť 3 evolučné objavy tyrkysových organizácií, ktoré spomína Laloux (2016):

- Seba – riadenie – našli kľúč k tomu, ako zamestnanci nevyžadujú ani hierarchickú štruktúru, ani rozhodovanie pomocou konsenzu.
- Celosť – tyrkysové organizácie vyvinuli zhodné súbory praktík, ktoré nás motivujú k tomu, aby sme získali späť svoju celosť a prinášali všetky aspekty toho, kto sme. Osobnosť aj odbornosť.
- Evolučné ciele – tieto organizácie pôsobia, akoby mali vlastný život a zmysel pre smer. Namiesto toho, aby sa snažili predvídať alebo ovládať budúcnosť, sú členovia skôr napádaní k tomu, aby sa pokúsili vyrozumiť, čím sa chce organizácia sama stať, akým cieľom chce slúžiť.²⁴

²⁴LALOUX, Frederic. *Budoucnost organizaci* 1. vyd. Praha:PeopleComm, 2016 s. 78. ISBN 978-80-879-1729-9.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je na základe analýzy, zhodnotenia súčasného stavu vo firme Zappos porovnať hlavné znaky alternatívnej organizačnej štruktúry voči byrokracii. Pre lepšiu analýzu problematiky bolo potrebné rozložiť hlavný cieľ na niekoľko čiastkových cieľov:

- Definovať pojmy organizačná štruktúra, byrokracia, alternatívna štruktúra a ich hlavné znaky.
- Zber a analýza teoretických zdrojov za účelom spracovania problematiky vzťahu alternatívnych organizačných štruktúr voči byrokracii.
- Zber a analýza dát a údajov z verejne publikovaných zdrojov o spoločnosti Zappos.
- Pomocou vedeckej metódy výskumu – kazuistiky získať fakty o hlavných znakoch alternatívnej štruktúry – holokracie v spoločnosti Zappos a následne ju porovnať s byrokratickou štruktúrou.

Prostredníctvom týchto čiastkových cieľov získame potrebné informácie a poznatky o tom, aby sme mohli naplniť náš hlavný cieľ.

3 Metodika práce

Tretia kapitola je zameraná na charakteristiku objektu skúmania, v našom prípade firmy Zappos. Jej súčasťou je podnikateľské zameranie, poslanie firmy, ciele firmy, základné štatistické údaje o firme, história firmy až po súčasnosť.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Spoločnosť Zappos je jeden z najznámejších príkladov implementovania holokracie. Holokracia je alternatívna organizačná štruktúra voči byrokracii. Nový spôsob riadenia organizácie bolo pre Tonyho Hsieha – CEO spoločnosti Zapposu náročné presadiť. Po úspešnom implementovaní na holokratický systém v roku 2014 sa stal Zappos najväčšou spoločnosťou fungujúcou na princípoch holokracie. Na vyjadrenie, či to bolo správne rozhodnutie, je ešte potrebný čas, ale mnohými je táto spoločnosť vnímaná ako „holokratické laboratórium.“²⁵ Dáva nám však už teraz užitočné informácie o tejto alternatívnej štruktúre voči byrokracii a práve preto sme sa jej rozhodli venovať v praktickej časti bakalárskej práce.

3.1.1 Podnikateľské zameranie

Zappos je internetový predajca obuvi a oblečenia so sídlom v Las Vegas, v Nevade. Ponúka vyše 1250 značiek a viac ako 2 800 000 produktov. Spoločnosť bola založená v roku 1999 Nickom Swinmurnom a spustená pod názvom Zappos. Zamestnáva vyše 1500 zamestnancov.²⁶ V roku 2008 spoločnosť Zappos spustila projekt Zappos Insights, ktorého cieľom je pomôcť ostatným podnikateľom vylepšiť ich firemnú kultúru a služby zákazníkom.

3.1.2 Stratégia firmy na trhu

Zappos získal trhové postavenie v obuvníckom priemysle s chytrým riešením problému online predaja oblečenia, obuvi a to skutočností, že zákazník si nemôže vyskúšať tovar pred kúpou. Zappos odstránil náklady na dopravu a investoval do call centra nie na čo najrýchlejšie a najefektívnejšie odpovedanie klientom a na najvyšší objem

²⁵ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2016. s. 90. ISBN 978-80-225-4262-3.

²⁶ *About Zappos* [internetový zdroj] [cit. 2019-04-25] Dostupné na : <https://www.zappos.com/c/about-zappos>

hovorov, ale na nadviazanie silných vzťahov so zákazníkmi. Tým, že ľudom dal dostatok času vysvetliť svoje problémy, získal odporúčania a zákazníci si mohli objednať niekoľko párov topánok, vyskúšať ich všetky a poslať späť tie, ktoré sa im nepáčili, zadarmo. Zappos, v podstate, priniesol obchod do domu zákazníka. Z finančného hľadiska bola požiadavka, aby zvýšené náklady na poskytovanie služieb zákazníkom a doprava zdarma boli vyvážené zvýšeným objemom predaja a zníženými nákladmi, ktoré sa ušetrili na absencií fyzických predajní.

A fungovalo to. Nový prístup bol veľmi úspešný a spoločnosť Zappos ho zmenšila insourcingovými operáciami, aby zvýšila efektívnosť a rozšírila produktovú radu o kabelky, okuliare a iné odevy.

Model „žiadne náklady na dopravu a vzťahový marketing“ môže spoločnosť Zappos udržať len do istej miery, pretože sa ukazuje, že je to zaujímavé len pre určitý počet ľudí - viac ako 75% predaja spoločnosti Zappos pochádza od opakovaných zákazníkov. Hsieh si uvedomil, že by to znamenalo ďalšie inovácie, aby oslovil viac zákazníkov v iných segmentoch obrovského trhu s odevmi. V tomto ohľade je spoločnosť Zappos v podstate v rovnakej pozícii ako každá iná etablovaná strana - čelí výberu medzi zdokonalením existujúceho obchodného modelu alebo vzdaním sa súčasnej efektívnosti s cieľom preskúmať ďalšie príležitosti.²⁷

Partnerská mentalita

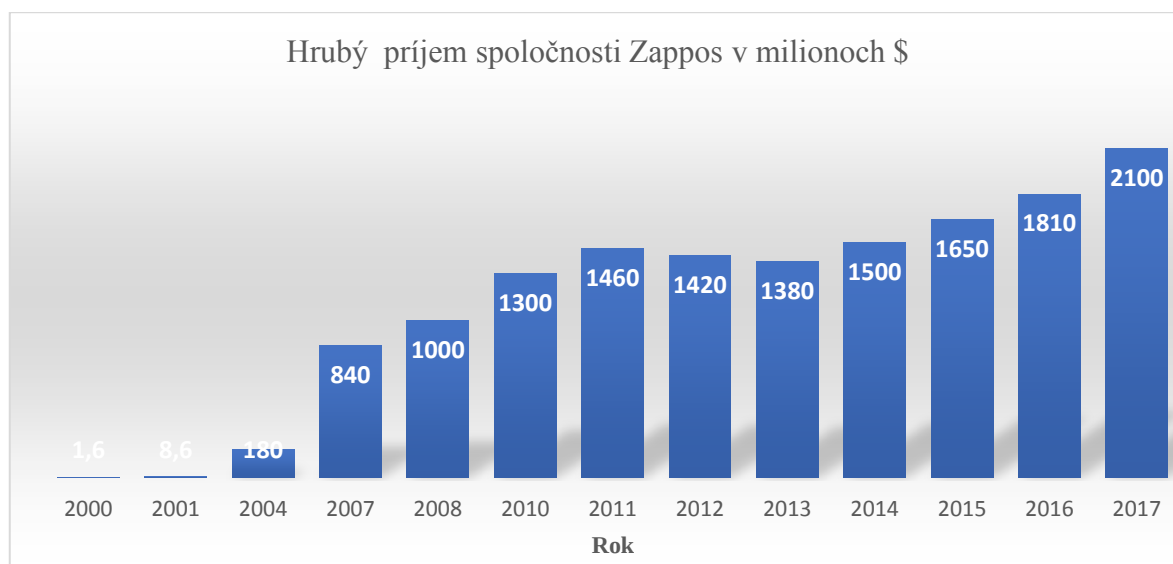
Zappos sa snaží byť odlišný od konkurencie a preto sa snaží vytvoriť spoluprácu, v ktorej obe strany zdieľajú riziká, ako aj odmeny. Zistili, že je oveľa ľahšie vytvoriť spojenectvá, keď sa partneri prispôbili tej istej vízii a zaviazali sa k zodpovednosti, pretože vedeli, že všetci by mali mať rovnaký prospech z dosiahnutia svojich cieľov. Tento prístup nielenže obom stranám vytiahne rovnaký smer, ale vytvára prostredie a kultúru, kde sú ľudia inšpirovaní a vášniví tím, čo robia.

Túto partnerskú mentalitu realizuje Zappos mnohými spôsobmi. Všetko začína zlatým pravidlom: zaobchádzať s ostatnými tak, ako zaobchádzajú oni s nimi. Ak niekto prvýkrát navštívi kanceláriu Zappos, urobia mu prehliadku. Ponúkajú nápoje a občerstvenie, aby sa zákazník cítil pohodlne. Dôležitý je prístup.

²⁷ SAMPERE, Juan Pablo Vazquez. *Zappos and the Connection Between Structure and Strategy* [internetový zdroj] 3. Jun, 2015. [cit. 2019-03-25] <https://hbr.org/2015/06/zappos-and-the-connection-between-structure-and-strategy>

Rovnaká mentalita platí aj pre komunikáciu s dodávateľmi. Ak pošlú e-mail, snažia sa odpovedať do niekoľkých hodín. Uvedomujú si dôležitosť komunikácie. Zákazníci očakávajú tento typ odozvy a tak aj predajcovia spoločnosti Zappos.²⁸

3.1.3 Ekonomická analýza firmy



Graf 1 Hrubý príjem spoločnosti Zappos za jednotlivé roky

Zdroj: vlastné spracovanie²⁹

Graf 1 nám znázorňuje hrubý príjem spoločnosti Zappos od založenia spoločnosti, až po rok 2017. Spoločnosť vďaka tomu, že našla medzeru na trhu a po vhodne zvolenej stratégii online predajcu obuvi mohla sláviť po prvej dekáde dosiahnutú prvú miliardu eur v hrubých príjmoch. O necelých 10 rokov neskôr sa podarilo zdvojnásobiť tento úspech.

Pre účely bakalárskej práce je pre nás dôležitý najmä rok 2014, kedy Zappos prešiel k holokratickej štruktúre. Po strate takmer 14 % zamestnancov v roku 2014 a veľkej vlne kritiky si napriek tomu Zappos udržal progres v ekonomickej oblasti hrubých príjmov a naďalej kontinuálne napreduje.³⁰

²⁸ HSIEH, Tony. *A lesson from Zappos: Follow the Golden Rule* [internetový zdroj] 4. Jun, 2010. [cit. 2019-04-25] <https://hbr.org/2010/06/a-lesson-from-zappos-follow-th>

²⁹ Informácie čerpané z internetových zdrojov : HSIEH, Tony. *How I did it: Zappos's CEO on Going to Extremes for customers* [internetový zdroj] August, 2010. [cit. 2019-04-25] <https://hbr.org/2010/07/how-i-did-it-zappos-ceo-on-going-to-extremes-for-customers>

³⁰ HAMEL, Gary - ZANINI, Michele. *What we learned about bureaucracy from 7000 HBR readers*. In *Harvard Business Review*. [internetový zdroj] 10. august, 2017 [cit. 2019-27-03]. <https://hbr.org/2017/08/what-we-learned-about-bureaucracy-from7000-hbr-readers>

3.1.4 História firmy

Začiatky Zapposu

Zappos bol založený v roku 1999 Nickom Swinmurnom, ktorý hovorí, že jeho počiatočná inšpirácia prišla, keď sa mu nepodarilo nájsť pár hnedých Airwalkov (tenisiek) v jeho miestnom obchodnom dome. V tom istom roku sa Swinmurn obrátil na Tonyho Hsieha a Alfreda Lin s myšlienkou predávať topánky online. Hsieh bol spočiatku skeptický. Po tom, čo Swinmurn spomenul, že "obuv v USA je 40 miliárd dolárového trhu a 5% z toho sa už predáva v papierových zásielkových katalógoch," Hsieh a Lin sa rozhodli investovať 2 milióny dolárov prostredníctvom svojej investičnej spoločnosti Venture Frogs. Spoločnosť bola oficiálne spustená online v roku 1999 ako "ShoeSite.com". V júli 1999 sa názov spoločnosti zmenil z ShoeSite na Zappos po "Zapatos", čo v španielčine znamená "topánky".³¹

Prvé úspechy a rast firmy

Od roku 1999 do roku 2000 Zappos zarobil 1,6 milióna dolárov v hrubom predaji. V roku 2001 sa Zapposu podarilo zarobiť už 8,6 milióna dolárov, čo predstavuje významný nárast oproti predchádzajúcemu roku. V roku 2004 dosiahol Zappos 184 miliárd USD v hrubom predaji a od Sequoia Capital získal investíciu vo výške 35 miliónov USD. V tom istom roku presťahovali svoje sídlo zo San Francisca do Hendersonu v Nevade. V priebehu nasledujúcich troch rokov, Zappos zdvojnásobil svoje ročné príjmy a zarobil už vysokých 840 miliónov dolárov v hrubom. V roku 2007 spoločnosť rozšírila sortiment o kabelky, okuliare, oblečenie, hodinky a tovar pre deti. V roku 2008 spoločnosť Zappos dosiahla veľký medzník a to ročný obrat 1 miliardu USD. Na začiatku roku 2000 sa spoločnosť Zappos rozhodla odkloniť sa od svojho pôvodného obchodného modelu, v ktorom spoločnosť neriadi žiadny inventár. Hsieh (2005) povedal pre časopis Businessweek: „Aj keď bolo ťažké odísť z predaja v čase, keď vám nikto neponúka peniaze, nemohli by sme sa odlišiť v očiach našich zákazníkov, ak nebudeme kontrolovať celú našu doterajšiu skúsenosť. Rozhodli sme sa vzdať ľahkých peňazí, spravovať zásoby a začať riskovať.“³²

³¹ HSIEH, Tony. *How i did it: Tony Hsieh, CEO, Zappos.com*. [internetový zdroj] 1. sep. 2006. [cit. 2019-04-25] <https://www.inc.com/magazine/20060901/hidi-hsieh.html>

³² *Zappos Milestone : Timeline*. [internetový zdroj] 4. May, 2009. [cit. 2019-04-29] <https://footwearnews.com/2009/business/news/zappos-milestone-timeline-90566/>

Dcérska spoločnosť Amazon

V roku 2009 spoločnosť Zappos oznámil akvizíciu spoločnosti Amazon. V rámci predstavenstva Zappos len dvom z piatich (Hsieh a Alfred Lin) išlo predovšetkým o to, aby zachovali firemnú kultúru. Ostatní chceli len maximalizovať svoje zisky v časoch celosvetovej ekonomickej krízy. Jeff Bezos, riaditeľ spoločnosti Amazon, bol otvorený myšlienkam Tonyho Hsieha a dohoda tak bola nakoniec uzavretá v novembri 2009 za oznámených 1,2 miliardy dolárov.³³

Nové sídlo

9. septembra 2013 sa Zappos presťahoval do starej budovy Las Vegas City Hall, v centre Las Vegas, ktorú prerobili na základe požiadavok Tonyho Hsieha, ktorý chcel byť v prostredí, kde by po celý čas nebol veľký rozdiel medzi prácou a zábavou.³⁴

3.1.5 Online predaj a služby spoločnosti Zappos

Ponúka vyše 1250 značiek a viac ako 2 800 000 produktov. Vedúci pracovníci spoločnosti Zappos uviedli, že očakávajú, že oblečenie a doplnky prinesú ďalšie príjmy vo výške 1 miliardy dolárov, pretože trh s oblečením je štvornásobne väčší ako trh s obuvou.

Spoločnosť predáva mnoho rôznych druhov obuvi, vrátane vegánskej obuvi.³⁵

Zamestnanci v priemere odpovedajú 5 000 hovorom mesačne a 1 200 e-mailov týždenne (okrem sviatkov, kedy sa výrazne zvyšuje frekvencia hovorov). Pracovníci call centra nemajú skriptá a nemajú žiadne obmedzenia dĺžky hovorov. Najdlhší hlásený hovor je 10 hodín 29 minút.

³³ HSIEH, Tony. *Why i sold Zappos* [internetový zdroj] 1. Jun, 2010. [cit. 2019-04-25] <https://www.inc.com/magazine/20100601/why-i-sold-zappos.html>

³⁴ *The Zappos family story* [internetový zdroj] [cit. 2019-04-25] Dostupné na : <https://www.zapposinsights.com/about/zappos-insights-story/the-zappos-story>

³⁵ FOX, Katrina. *Watch out Jimmy Choo, Luxury shoe are going vegan* [internetový zdroj] 12. December, 2017. [cit. 2019-04-25] <https://www.forbes.com/sites/katrinafox/2017/12/12/watch-out-jimmy-choo-luxury-shoes-are-going-vegan/#4c6d82077eaa>

Snažia sa navzájom podporovať v tom, aby išli nad rámec tradičných služieb zákazníkom. Najmä po neskorej nočnej službe bar-hoppingu a uzavretým obchodom Hsieh vsadil na zástupcu. Ak by niekto zavolať na horúcu linku Zappos, zamestnanec by mohol nájsť najbližšiu donášku neskoro noci. Zaujímavá situácia sa stala jednej žene, ktorá vrátila pár topánok, pretože jej zomrel manžel pri autonehode. Nasledujúci deň jej prišli doručené kvety, ktoré callcentrum účtovalo spoločnosti bez toho, aby to najprv prekomunikoval s nadriadením. Je to práve príklad holokracie a samoriadenia bez pomoci nadriadených.

Zappos často robí zákazníkom "prekvapenia". Napríklad je už vybavená zásielka cez noc, napriek tomu že webové stránky uvádzajú zákazníkom, že dodávka bude trvať dva až päť pracovných dní.³⁶

Zappos Insight

Spoločnosť Zappos Insights, založená spoločnosťou Zappos.com v roku 2009, bola vytvorená len preto, aby pomohla zdieľať kultúru Zappos s celým svetom. Chcú sa podeliť o to, ako vybudovali svoju kultúru, vytvorili desať základných hodnôt a založili na nich svoje podnikanie. Sú presvedčení, že akékoľvek pracovisko môže ťažiť z identifikácie a posilnenia vlastnej kultúry a vlastných hodnôt..

Zappos už dlho využíva sociálne siete na opis svojej kultúry, ľudí a udalostí. Ich najnovší program je Zappos Insight, ktorý Zappos opisuje ako miesto, kde sa ľudia môžu zaregistrovať, zostať v kontakte, hovoriť s reálnymi ľuďmi so skutočnými menami a skutočnými tvármi, spoznať sa navzájom a aj takýmto spôsobom si spoločnosť získava nových potencionálnych zamestnancov, ktorým sa veľmi zapáči firemná kultúra spoločnosti a chceli by raz pracovať práve na tomto mieste.

Veria, že firemná kultúra je to, čo robí rozdiel medzi úspechom a neúspechom. Chcú pomôcť rôznym podnikateľom vytvoriť si základné hodnoty a firemnú kultúru, kde sa budú zamestnanci cítiť výnimočne a tímy urobia tú najlepšiu prácu a budú schopní poskytovať najlepšie služby a skúsenosti svojim zákazníkom. Preto poskytujú rôzne školenia, škoolitelia, prehliadky, alebo online program, kde záujemcovia môžu klásť rôzne otázky.

³⁶ HSIEH, Tony. *How I did it: Zappos's CEO on Going to Extremes for customers* [internetový zdroj] August, 2010. [cit. 2019-04-25] <https://hbr.org/2010/07/how-i-did-it-zappos-ceo-on-going-to-extremes-for-customers>

Toto sú hlavné programy:

- 3-Day Culture Camp
- Zappos Keynote Speaker
- Customer Service Training
- Tour the Zappos Campus
- Zappos Insights Online³⁷

3.2 Pracovné postupy

V teoretickej časti bakalárskej práce sme použitím metódy literárnej rešerše vyhládali potrebné informácie o danej problematike. Vymedzili sme si základné pojmy: organizácia, podnik, organizačné štruktúry. Definovali sme si byrokráciu, jej hlavné znaky. Pomocou analýzy sme určili nedostatky-disfunkcie plynúce z hlavných znakov. Cez definíciu alternatívnych organizačných štruktúr, ktoré boli odpoveďou na disfunkcie byrokracie sme sa dopracovali k praktickej časti.

V praktickej časti pomocou prípadovej štúdie-kazuistiky sme na príklade firmy Zappos porovnali alternatívnu organizačnú štruktúru holokraciu a jej hlavné znaky voči byrokrácii.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Na vypracovanie praktickej časti bakalárskej práce sme získavali potrebné údaje, informácie najmä z oficiálnych stránok spoločnosti Zappos, z vedeckých článkov dostupných na internete, ktoré sa zaoberali problematikou alternatívnych organizačných štruktúr, holokracie a spoločnosti Zappos. Jej pozitívnymi stránkami a súčasne aj kritikou.

Všetky údaje sme čerpali z domácej, ale aj zo zahraničnej literatúry a zdrojov.

³⁷ *Sharing the Power of Culture* [internetový zdroj] [cit. 2019-04-25] Dostupné na : <https://www.zapposinsights.com/>

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pre naplnenie stanoveného cieľa bakalárskej práce sme využili najmä vedeckú metódu skúmania – kazuistiku.

Metóda kazuistiky

Kazuistika – pojem kazuistika je odvodzovaný od latinského slova casus (prípád, udalosť, náhoda) vo význame „*vyčerpávajúci, prvoradý popis, analýza určitého prípadu, väčšinou jeho genéza a konfrontácia s ním. Používa sa v lekárstve, psychológii, práve a sociológii.*“³⁸

Kazuistiku ako vedeckú metódu výskumu poznáme najmä pod pojmom prípadové štúdia.

Skúmané vzorky pri tejto metóde môžu byť jednotlivci, komunita aj organizácia a rozsiahlosť výskumu závisí od toho, koľko parametrov si vyberieme. Podľa Hendla (2005) „*ide o zachytenie zložitosti prípadov, o popis vzťahov v ich celistvosti.*“³⁹

Cieľom našej prípadovej štúdie je pochopiť na konkrétnom prípade (Zapposu) hlavné znaky alternatívnych organizačných štruktúr voči byrokracii. Detailne popísať, nájsť možnosti riešenia a porovnať ho s byrokratickou štruktúrou. Cieľom je poukázať na fakty a vyzdvihnúť následne riešenia byrokratických disfunkcií prostredníctvom holokracie ako alternatívnej organizačnej štruktúry voči byrokracii v podniku.

³⁸ MAŘÍKOVÁ, Hana – PETRUSEK, Milan -VODÁKOVÁ, Alena a kol. *Veľký sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. s. 477. ISBN 80-7184-311-3.

³⁹ HENDL, Ján. *Kvalitatívny výskum*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s.90. ISBN 8073670402.

Ďalšie použité metódy v bakalárskej práci:

- Metóda komparácie – metóda, pri ktorej využívame porovnávanie dvoch objektov, ich pozitívne, ale aj negatívne stránky.
- Metóda pozorovania – je definovaná ako „*technika zberu informácií založená na zameranom, systematickom a organizovanom sledovaní aspektov, fenoménov, ktoré sú objektom skúmania.*“⁴⁰
- Metóda analýzy – pomocou analýzy skúmame jednotlivé vlastnosti pozorovaného objektu.
- Metóda syntézy – táto metóda slúži pri zlučovaní jednotlivých častí do celku.
- Metóda dedukcie – môžeme nazvať aj odvodzovaním, ktorú sme využili pri záverečnej tabuľke 3 pri riešení disfunkcii spoločnosťou Zappos z nadobudnutých poznatkov.

⁴⁰ REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. s.95. ISBN 978-80-247-3006-6.

4 Výsledky práce

Obsahom štvrtej kapitoly je analýza holokracie ako alternatívnej organizačnej štruktúry v Zappose, jej fungovanie, hlavné znaky, kritika a odlišnosti voči byrokratickým štruktúram a ich disfunkciám.

4.1 Holokracia v Zappose

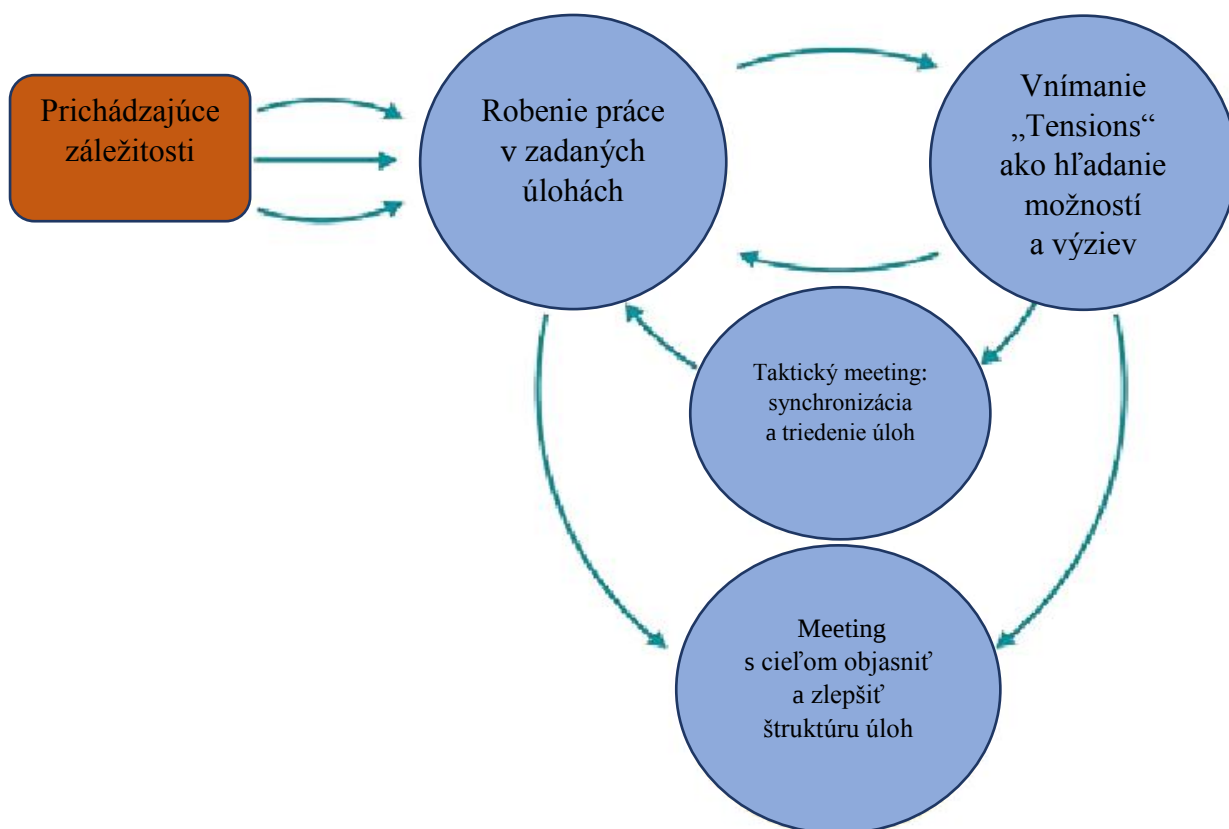
Holokracia je založená na princípoch samo-riadenia, slobody v práci, kde každý človek funguje ako samostatná jednotka – „spolupodnikateľ“. Každý zamestnanec má tak možnosť podieľať sa na riadení a zároveň holokracia zabezpečuje, aby bol každého hlas vypočutý. Často sa tieto princípy spájajú so samosprávou Baťových dielní. Hlavný cieľ holokracie je zvýšiť mieru zodpovednosti u každého zamestnanca. V hierarchických štruktúrach to má na starosti manažér. O posilnenie transparentnosti sa taktiež snaží táto alternatívna štruktúra.

Tony Hsieh vysvetľuje fungovanie holokracie na príklade mesta. V každom meste sú ľudia samo-organizovaní, sú samo-riadení a zároveň aj majú určitú úroveň samostatnosti a slobody. Ich dennodenné aktivity sa snažia vykonávať čo najefektívnejšie a najsprávnejšie. V mestách nikto z obyvateľov nedostáva príkaz na to, ako si má upraviť záhradku pred svojim domom, alebo akú farbu má zvoliť pri natieraní plotu. Napriek tomu, že obyvatelia nedostávajú tieto príkazy, vzhľad ich príbytkov sa udržiava a pôsobí to esteticky. Výskumy ukazujú, že vždy keď sa veľkosť mesta zdvojnásobí, produktivita na jedného obyvateľa a zároveň aj miera inovácií vzrastá v priemere o 15 %.

Paradoxom je, že keď sa zdvojnásobí veľkosť firmy, produktivita u zamestnancov klesá. Ľudia si vo svojom súkromnom živote dokážu správne dohliadať na svoje úspory, investovať, prípadne kúpiť si nové auto, byt či dom, no napriek tomu, vo firmách sa musia riešiť, kontrolovať a následne schvaľovať banálne nákupy, ako sú kancelárske potreby a pod. Tento typ kontroly pôsobí nedôverčivo u jednotlivých zamestnancov pri pozretí na manažment podniku. Pri rozrastaní podniku sa často zvyšuje kontrolný aparát a silnie byrokracia. Pri práci to môže zamestnancom obmedzovať pracovný výkon. Výrazná miera formalizácie často spôsobuje neschopnosť podniku reagovať na zmeny v prostredí. To bolo dôvodom, prečo chcel Tony Hsieh v Zappose fungovať viac ako mesto, menej ako klasická byrokratická hierarchia.

Namiesto hierarchickej štruktúry sa v holokracii vytvárajú tímy, v ktorých sú definované roly. Zappos vytvoril 500 holokratických kruhov, ktoré nahradili 150 starých oddelení.

Bol potrebný určitý čas, kým sa podarilo implementovať holokraciu do spoločnosti Zappos. Bola potrebná príprava a určenie spôsobu, ako sa vyrovnat' s novými situáciami. Firma postupne zrušila všetky pracovné funkcie, hierarchiu pozícií a vytvorila 500 kruhov, ktoré boli navzájom interaktívne a v ktorých sú zamestnanci zodpovední za dané úlohy. Aj samotný riaditeľ sa vzdal svojho oficiálneho titulu CEO a všetci ostatní zamestnanci museli tak urobiť to isté.⁴¹



Obrázok 1 Fungovanie kruhov v Zappose

Zdroj: vlastné spracovanie

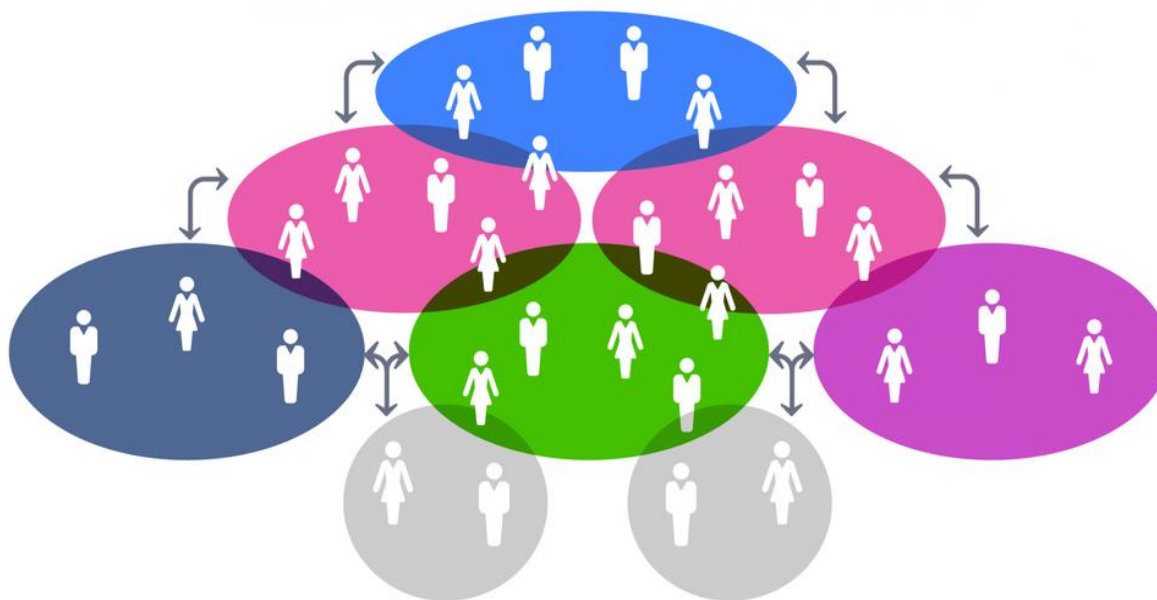
⁴¹ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2016. s. 90. ISBN 978-80-225-4262-3.

Ak prídu nové záležitosti, podnety z okolia na ktoré musí podnik reagovať, na obrázku 1 máme znázornené akým spôsobom by to mohlo fungovať. Každý kruh má za úlohu niečo iné, no všetky kruhy sledujú rovnaký cieľ.

Najdôležitejšie princípy v kruhoch :

- Dynamické roly nahradili zaužívané statické popisy.
- Jeden zamestnanec môže zastávať viacero rolí v kruhoch.
- Distribuovaná právomoc medzi členov tímu, nie len v rámci delegovania právomocí na výkon danej úlohy.
- Dodržiavaná je absolútna transparentnosť pravidiel. Aj v holokracii existujú pravidlá, avšak vôbec nie sú zamerané na to, ako majú ľudia plniť svoje úlohy. Pravidlá vysvetľujú ako vytvárať kruhy, ako majú kruhy vzájomne fungovať, ako by sa mali určiť nové roly a ako by mali kruhy vzájomne kooperovať.
- Nikto nie je v úlohe oficiálneho manažéra, ale ak sa vyskytne problém, rieši ho najkompetentnejší z danej oblasti. Musí mať najviac skúseností v tejto oblasti, prípadne to môže byť aj ten, koho problém najviac zaujíma.⁴²

Zappos - Holokracia



Obrazok 2 Holokracia Zappos

Zdroj: vlastné spracovanie

⁴² SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2016. s. 90. ISBN 978-80-225-4262-3.

Kruhy

Základným cieľom tejto štruktúry je umožniť distribuované rozhodovanie a zároveň dať každému príležitosť pracovať na tom, čo vedie robiť najlepšie.

Zamestnanci Zapposu sú rozdelení do istých skupín čo systém nazýva "kruh". Členovia kruhov sú označovaní ako "tensions".

Hoci Zappos odstránil stredný manažment, spoločnosť do istej miery funguje na hierarchii so systémom "subcircles", v ktorom sa nižší kruh hlási vyšším kruhom. Vyššie kruhy hovoria nižším kruhom, aké sú ich priority a vyššie kruhy môžu zmeniť, alebo dokonca zrušiť nižšie kruhy. Neexistuje "manažér", ktorý má moc urobiť autokratické rozhodnutie inej riadne splnomocnenej úlohy, alebo ich istým spôsobom nasmerovať tak, ako chce on aby sa rozhodli. Iba zakladateľ Tony Hsieh môže zrušiť akékoľvek rozhodnutie.⁴³

4.2 Hlavné znaky organizačnej štruktúry podniku

Samo - riadenie

Pod zámienkou oslobodenia ľudí sa samo-riadenie často snaží v prvom rade o oslobodenie organizácie. Samoregulačné a samo organizujúce sa systémy sú určené na to, aby sa spoločnosť stala flexibilnejšou na stále sa meniacich trhoch. Robia tak rastúce nároky na svojich ľudí. Vytvárajú tak požiadavku - nie možnosť - používať pri práci srdce. Napriek tomu že rušia manažérov, zvyšujú množstvo manažmentu. Ľudia pracujú tvrdšie a kontrola sa stáva všade prítomnejšou, keď ju vykonávajú všetci a nie jeden šéf. Problémy treba skôr vyriešiť ako delegovať.

Tony Hsieh úprimne uznal, že očakáva, že partnerský tlak a viditeľnosť výsledkov budú udržiavať rovnakú úroveň zamerania a produktivity, akú mali šéfovia. Načrtol tiež jasnú metodiku na riešenie konfliktu, ktorá začína konverzáciou medzi zúčastnenými stranami. Lenivosť a vyhýbanie sa konfliktom nemusia platiť pre túto spoločnosť.

⁴³ SMITHER, Robert – HOUSTON, John – MCINTIRE, Sandra. *Organization Development*. 2. vyd. New York : Prentice Hall, 2016. s. 27. ISBN 978-11-388-4164-2.

V dobrý deň je motivácia v takýchto samo riadiacich systémoch zabezpečená pýchou. Na zlý deň, hanbou. Sloboda je vzrušujúca, ak je pracovník sebaistý, inak to môže byť paralyzujúce. Hierarchia a manažment poskytujú dobré krytie proti samotným pocitom, ktoré samo-riadenie vyvoláva - vzrušenie, úzkosť a hanba.

Zdá sa, že väčšina z nás pociťuje slobodu samo organizovať sa takým spôsobom, aký cítime vo vedení. Chceme niektoré spôsoby vedenia, ale nie príliš veľa.⁴⁴

Nábor nových uchádzačov

Zappos má tzv. „pracovnú oblasť“ s niektorými uchádzačmi, ktorí „spam post“ obnovujú. Ich nová politika môže priniesť skupinu uchádzačov, ktorí budú vyradení v prospech uchádzačov, ktorí investujú úsilie do interakcie so zamestnancami spoločnosti Zappos. Zappos dúfa, že bude lepšie si ich prezerat' a následne vyberat'.

Snažia sa spoznať kandidátov, ich silné a slabé stránky, ich záujmy, osobnosť a na konci ich prispôbujú ich pracovným miestam. Zápas s tvrdými zručnosťami je 50% z rovnice úspechu pri výbere. Realistický náhľad práce zvyšuje angažovanosť a výkonnosť kandidátov.

Ak sú iné pracovné miesta menej známe, jedinečnejšie alebo menej atraktívne, optimalizácia dodávateľského reťazca môže vyžadovať, aby sa do tohto procesu zapojilo viac ľudí, pričom proces podávania žiadostí umožňuje, aby sa na ne vzťahovalo čo najjednoduchšie, možno dokonca aj online vysielanie pracovných miest.

Zappos dúfa, že stránka Insight pomôže odhaliť kultúru, ktorá sa uchádzačovi hodí, a verí, že je najlepšie hodnotiť prostredníctvom konverzácií a interakcií. To stanovuje vysokú prekážku pre zamestnancov Zappos a prenájom manažérov. Potrebujú dôsledne a účinne rozvíjať a analyzovať interakcie. Dôkazy naznačujú, že rozhovor s uchádzačmi nie je platným prístupom, pokiaľ neinvestuje spoločnosť do dobre informovaných, disciplinovaných a kvalifikovaných anketárov. V spoločnosti Zappos môže byť investícia zmysluplná, ak 50% výkonnosti závisí od kultúry a keď sa investície môžu amortizovať v priebehu stoviek ročných nájomcov.

⁴⁴ PETRIGLIERI, Gianpiero. *Making Sense of Zappos' War on Managers* [internetový zdroj] 19. Máj, 2015. [cit. 2019-03-25] <https://hbr.org/2015/05/making-sense-of-zappos-war-on-managers>

Spoločnosti ako Zappos robia so svojimi inováciami v oblasti ľudských zdrojov veľkú službu, to však neznamená, že sú ľahko kopírovateľné. Vedúci predstavitelia ľudských zdrojov a organizácií by ich mali využívať na kladenie dobrých otázok a inteligentné diskusie.

Ďalším kontextovým prvkom je, že táto politika sa vzťahuje napríklad aj na callcentrum, ktoré zamestnávajú veľký počet ľudí, ktorí vykonávajú prácu, ktorá je podobná, ľahko opísateľná a známa väčšine uchádzačov. To sú kľúčové úlohy s významnými dôsledkami v spoločnosti Zappos a Amazon. Spoločnosť Zappos minulý rok dostal viac ako 31 000 žiadostí, odpovedal každej osobe jednotlivo, ktorá o odpoveď požiadala. Najala si iba 300 z týchto uchádzačov o prácu. Zappos mal teda veľké existujúce personálne investície. Spoločnosť má stále pracovné ponuky s aktuálnymi názvami a popismi pracovných miest a skutočnými požiadavkami, už ich však nezverejňuje externe.⁴⁵

Prepojenie štruktúry a stratégie

Aby sme pochopili, ako by mohlo fungovať prepojenie štruktúry a stratégie, predpokladajme, čisto hypoteticky, že zákazník, ktorý využije rastúci rozsah ponúk spoločnosti Zappos, potrebuje pomoc pri obliekaní oblečenia s možnými kombináciami topánok a kabeliek a hľadá druh poradenstva, ktorý dostane od osobného nakupujúceho v špičkovom butik. Zappos, aby dokázal získať aj náročnejších zákazníkov a mať predaj s vyššou maržou, túto situáciu vyriešil pomocou svojich kruhov a ich spolupráci. Keď zákazník prvý krát rieši tento problém, jeden tím môže navrhnúť, aby si zákazník vyskúšal šaty, zapol kameru cez skype a zavolať naspäť. Osoba odpovedajúca na callcentre môže povedať zákazníkovi svoj názor. Keď sa n budúce objaví podobný problém, iný tím sa môže rozhodnúť najatť si odborníka na módu. Keď sa problém objaví tretí krát, ešte ďalší tím navrhne aplikáciu tak, aby si zákazník mohol urobiť selfie a poslať ho expertovi.⁴⁶

⁴⁵ BOUDREAU, John. *Zappos Killed the Job Posting – Should You?*. [internetový zdroj] . Máj, 2014.[cit. 2019-03-25] <https://hbr.org/2014/05/zappos-killed-the-job-posting-should-you>

⁴⁶ SAMPERE, Juan Pablo Vazquez. *Zappos and the Connection Between Structure and Strategy* [internetový zdroj] 3. Jun, 2015. [cit. 2019-03-25] <https://hbr.org/2015/06/zappos-and-the-connection-between-structure-and-strategy>

Kultúra

Vďaka organizačnej štruktúre - holokracii je spoločnosť Zappos výnimočná najmä svojou kultúrou a toto sú jej hlavné znaky, o ktoré sa chce podeliť aj s ostatnými:

- Šťastie - Veľká kultúra vedie k šťastiu zamestnancov. Rovnakým spôsobom vedie toxická kultúra k nešťastiu. Šťastní zamestnanci znamenajú vyššiu angažovanosť, ziskovosť a nízku fluktuáciu.
- Ľudia - Kultúru tvoria ľudia a všetci by mali byť ochrancami a kultivátormi kultúry vo svojich spoločnostiach; je to to, čo robí spoločnosť jedinečnou a je to niečo, čo sa mení každý deň.
- Byť Sám sebou - Kultúra človeka povzbudzuje, aby bol tou istou osobou, v ktorej pracuje, akou je aj doma. Zamestnanci nemusia nič predstierať. Aj to robí spoločnosť Zappos tzv. pohodlným miestom na bývanie.
- Jedinečnosť - Každá spoločnosť má jedinečnú kultúru, ktorá je ich vlastná. Tak ako každý človek má svoju vlastnú osobnosť, každá spoločnosť má svoju vlastnú kultúru. Budovanie kultúry je špeciálny proces, ktorý nemožno brať na ľahkú váhu. Je zodpovednosťou každého zamestnanca zastupovať a podporovať kultúru.
- Zábava - Práca môže byť zábava. Zappos má 2 výnimočné udalosti. Vendor Party, kde pozývajú všetky svoje entity, aby im poďakovali a oslavovali tak partnerstvo. A Employee Holiday Party, kde si vymyslia zaujímavé témy ako napríklad od Mardi Gras a old-school hip-hop na havajský luau v aquaparku. Každý má svoje vlastné vystúpenie a triky na prekvapenie a potešenie účastníkov.
- Neustále pokračovanie - Kultúra nezostane rovnaká, bude sa naďalej vyvíjať. Správne definovaný súbor hodnôt bude slúžiť ako sprievodca pre pokračovanie rastu a vývoja svojej kultúry v pozitívnom smere.
- Menej časté kontrolovanie - Silná kultúra znamená nižšie vyhorenie zamestnancov a tým aj nižšiu fluktuáciu. Vedie k vyššej angažovanosti zamestnancov a vyššej ziskovosti. Spoločnosti by sa však mali zamerať na svoju kultúru, pretože je to dôležité.

- Integrácia pracovného života - Spoločnosti a zamestnanci sa obávajú rozdelenia pracovného a súkromného života alebo rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Otázkou teda je či by bola lepšia spoločnosť, v ktorej zamestnanci ľahko spoja svoje vlastné "ja" do všetkého, čo robia alebo spoločnosť, v ktorej zameranie na kultúru umožňuje práci zamestnanca integrovať sa do života. Nemal by to byť boj o nájdenie rovnováhy medzi životom a prácou, ale miesto kde sú ľudia skutočne naplnení a šťastní.
- Partnerstvo - predajcovia majú jasný cieľ - predávať svoj produkt, byť úspešný vo svojej práci a možno sa aj pobaviť pri tom. Niečo jedinečného, čo Zappos robí, je umožniť zástupcom značiek prístup ku všetkým rovnakým informáciám o predaji a inventári svojich výrobkov, ktoré má Zappos. Tým, že pracuje spoločnosť ako tím, partnerstvo, zvyšuje sa pravdepodobnosť úspechu.
- Reálnosť a základné hodnoty – Každá spoločnosť má kultúru. Možno to človek "plánoval". Možno sa to niekomu nepáči. Alebo možno to miluje. Ale je to tam a je to skutočné. Majiteľ si môže vybrať, či bude premýšľať o svojej firemnej kultúre. Môže nastaviť hodnoty a identifikovať správanie, ktoré chce, aby boli jadrom svojej kultúry. Tento bod je pomerne jednoduchý, ťažko sa však udržiava po jeho nastavení. Základné hodnoty musí žiť každý jeden zamestnanec.
- Značka firmy - Firemná kultúra a firemná značka sú naozaj len dve strany tej istej mince. Značka je len zaostávajúcim indikátorom kultúry.⁴⁷

4.3 Kritika spoločnosti Zappos

Fluktuácia

G. Hamel a M. Zanini (2016) uvádzajú že celková miera fluktuácie sa v roku 2014 dostala na vysokú úroveň až 14 % a to zapríčinilo že Zappos bol vyradený z rebríčka 500 najlepších zamestnávateľov časopisu Fortune, v ktorom sa nachádzali 8 rokov pred tým. Dôvodmi vysokej fluktuácie podľa vyjadrení zamestnancov, ktorí odišli zo Zapposu, boli napríklad vzniknutý chaos, ktorý vzišiel zo systému holokracie, neistota a nejednoznačnosť úloh. Niektorí odišli aj možno preto, lebo mali dobrého manažéra a čelili vyhliadke na to, že ho stratia a tým by sa mohol zhoršiť ich pracovný život. Tradičná manažérska kultúra s pridelovaním úloh a následnou kontrolou ich plnenia vymizla. Zrazu mal systém

⁴⁷ HSIEH, Tony. *Culture is* [internetový zdroj] [cit. 2019-04-25] Dostupné na : <https://www.zapposinsights.com/r/culture-is>

fungovať na iných princípoch, bez zadeľovania úloh a kontrol a výrazná zmena zodpovednosti ku každému jednotlivému zamestnancovi. Mnoho ľudí nabralo pocit, že si môže robiť čo chce, ako dlho chce a mali v tom chaos.⁴⁸

Dôležitosť stredného manažmentu

Jim Whitehurst sa vyjadril k téme potreby stredného manažmentu vo veľkých firmách, ktorou je aj samozrejme spoločnosť Zappos a pre Harvard Business Review (2015) píše „Vezmite si to, čo sa deje so Zapposom. Veľa sa písalo o ich zavedení systému samo-riadenia, bez pracovných titulov a nulových manažérov. Tento posun na začiatku roku 2015 ukázal, že 14% ich pracovnej sily sa rozhodlo opustiť túto spoločnosť. Zatiaľ čo ja oceňujem ich snahu rozbiť zbytočné steny, zbavenie sa manažérov nie je odpoveďou.“⁴⁹

Spoločná negatívna vlastnosť samo organizujúcich sa systémov, je napríklad aj v tom, že zamestnanci sú často nemilosrdní a ľahko sa stávajú kmeňovými. Buď sa zamestnanec medzi nich začlení, ak nie demograficky, aspoň ideologicky, alebo ho označia za príliš slabého, alebo nudného a tým pádom sa nezačlení medzi nich.

A ak veci nefungujú, vina sa zosobňuje. Táto tyrania slobody, je dôvodom, prečo spoločnosti, v ktorých sa úspechy a autonómna práca oceňujú, predovšetkým majú rastúci výskyt depresie medzi svojimi členmi. Všetky zlyhania sa berú osobne.

Najlepší manažéri robia presne to, čo sa snažia dosiahnuť systémy samoobsluhy, čím sa ľudia oslobodzujú od toho, aby čo najlepšie pracovali a rástli v procese. Pomer medzi zostávajúcimi a tými čo odišli sa z prieskumom Gallup (2016) zistilo, že 90 % manažérov má malý talent pre riadenie ľudí a len 10 % dokáže dobre riadiť ľudí. Samozrejme napriek týmto číslam, samoobsluha nebude všeliekom.⁵⁰

⁴⁸ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2016. s. 91. ISBN 978-80-225-4262-3.

⁴⁹ WHITEHURST, Jim. *Despite What Zappos Says, Middle Managers Still Matter* [internetový zdroj] 28. Máj, 2015. [cit. 2019-03-25] <https://hbr.org/2015/05/despite-what-zappos-says-middle-managers-still-matter>

⁵⁰ PETRIGLIERI, Gianpiero. *Making Sense of Zappos' War on Managers* [internetový zdroj] 19. Máj, 2015. [cit. 2019-03-25] <https://hbr.org/2015/05/making-sense-of-zappos-war-on-managers>

4.4 Riešenie byrokratických disfunkcií

Tabuľka 3 Riešenie byrokratických disfunkcií v spoločnosti Zappos

<i>Byrokratické disfunkcie</i>	Zappos alternatívne riešenie
• Konformita s pravidlami, pravidlá sa stávajú cieľom	• Pravidlá sú opatrenia k dosiahnutiu cieľov
• Kontrola a neosobné pravidlá	• Seba-riadenie
• Konflikt nadriadeného s podriadeným	• Zrušenie hierarchie organizácie
• Povýšenie nekompetentných	• Využitie odbornosti jednotlivých pracovníkov
• Tok informácií	• Informácie sa zdieľajú priamo v kruhoch
• Rozhodovacia moc silne centralizovaná	• Rozhodovacia moc v rukách pracovnej skupiny, nie jednotlivcov
• Nábor – smernice a postupy	• Výber zamestnancov podľa stotožnenia sa s firemnou kultúrou a pravidlami
• Potláča individualitu, tvorivosť, iniciatívu	• Rozvíja individualitu, tvorivosť, iniciatívu a potenciál
• Frustrácia a demotivácia	• Snaha o harmóniu súkromného a pracovného života
• Neschopnosť flexibilne reagovať na nečakané zmeny	• Kruhy zabezpečujú flexibilné reagovanie na akékoľvek zmeny v danom čase

Zdroj: vlastné spracovanie

Z 1.2.2 kapitoly v teoretickej časti bakalárskej práce, sme získali dôležité poznatky o disfunkciách (niečo nechcené, čo vychádza z byrokratických pravidiel). V praktickej časti sme si podrobne analyzovali spoločnosť Zappos, ktorá pomocou holokracie odpovedá na tieto nedostatky v byrokracii, ktoré sme implementovali do záverečnej tabuľky 3.

Byrokracia má nepopierateľné zásluhy vo vysoko regulovanom a bezpečnom prostredí. V súčasnej turbulentnej dobe sa však na bezpečnosť a istotu nemožno spoliehať. Zappos za pomoci vytvorených kruhov, zrušenia stredného manažmentu a veľkej snahe o kontinuálne udržiavanie firemnej kultúry uspel v nových podmienkach rýchlo sa meniaceho trhu. Adhokracia, má pozitívne výsledky u malých, začínajúcich podnikov a v spoločnostiach, v ktorých sa rýchlo menia podmienky a situácie.

Záver

V našej práci sme sa venovali hlavným znakom alternatívnych organizačných štruktúr voči byrokracii. Vymedzili sme si pojmy ako organizačná štruktúra, byrokracia, disfunkcie byrokracie, alternatívne organizačné štruktúry voči byrokracii a ich hlavné znaky.

Na základe použitých metód, zberu údajov a analýzy teoretických zdrojov sme získali potrebné informácie o hlavných znakoch alternatívnych organizačných štruktúr voči byrokracii.

V praktickej časti sme zozbierali dáta a údaje o spoločnosti Zappos pomocou vedeckých metód, ako sú kazuistika, komparácia, analýza, syntéza, dedukcia.

Spoločnosť Zappos ako vlajková loď alternatívnych organizačných štruktúr dokázala využiť inováciu v organizačnej štruktúre a napredovať v ekonomickom rozvoji. V kapitole 4.1 sa uvádza, ako si spoločnosť Zappos poradila s hierarchickou štruktúrou. Vytvorila systém tímov, tzv. kruhov, vďaka ktorým vyriešila disfunkcie byrokracie. Hlavné znaky organizačnej štruktúry – holokracie v spoločnosti Zappos v kapitole 4.2 sme zistili, že samo-riadenie a kultúra patria medzi najvýraznejšie rozdiely v porovnaní s byrokraciou. Takto postavená štruktúra nie je vhodná pre pracovníkov, ktorí nie sú zvyknutí vziať zodpovednosť za svoje rozhodnutia, kreatívne myslieť a tvoriť, určovať si pracovnú náplň. Kritici Zapposu spomenutí v kapitole 4.3 poukazujú na vysokú fluktuáciu, ktorá je spojená so zmenou organizačnej štruktúry. Spomínajú dôležitosť stredného manažmentu.

Alternatívne organizačné štruktúry ešte nie sú dokonalé a majú svoje nedostatky vo viacerých oblastiach.

Veríme, že poznatky, ktoré sme získali na základe naštudovania odbornej literatúry, budú prínosom pre tých, ktorí sa v danej oblasti realizujú či už pracovne, alebo študijne.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

HENDL, Ján. *Kvalitatívny výskum*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 8073670402.

KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-74-8.

LALOUX, Frederic. *Budoucnost organizací* 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2016. ISBN 978-80-879-1729-9.

LAMPEL, B. Joseph -MINTZBERG, Henry -QUINN, James – GHOSHAL, Sumantra. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* 2.vyd. Londýn: Pearson education, 2003 s.407. ISBN 978-0-273-65120-8.

MAŘÍKOVÁ, Hana – PETRUSEK, Milan -VODÁKOVÁ, Alena a kol. *Velký sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3.

MARKOVÁ, V. *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. 1 vyd. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2003. ISBN 80-8055-816-7.

McNAMEE, J. Stephen - MILLER, K. Robert. *The Meritocracy myth* . 3. vyd. United Kingdom: Rowman & Littlefield publishers, 2014. s. 2. ISBN 978-1-4422-1983-0.

PETRUSEK, M. a kol. *Dějiny sociologie*. 1. vyd. Praha : Grada publishing, 2011. ISBN 978-80-2473-234-3.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. s.95. ISBN 978-80-247-3006-6.

SKORKOVÁ, Z. *Organizovanie: prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4262-3.

SMITHER, Robert – HOUSTON, John – MCINTIRE, Sandra. *Organization Development*. 2. vyd. New York : Prentice Hall, 2016. s. 27. ISBN 978-11-388-4164-2.

THOMASOVA, E. *Organizovanie : Teória a prax organizovania podniku* 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2012. ISBN 978-80-89393-93-0.

TOMAN, Miloš. *Zamrzlá produktivita* 1.vyd. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-431-8.

TRAVICA,Bob. *New organizational design: Information aspects*. 1. vyd. Connecticut:Ablex publishing corporation, 1999. ISBN 978-15-675-0404-0.

VACHAL,J – VOCHOZKA M. a kol. *Podnikové řízení. I.* vyd. Praha : Grada publishing a. s., 2013, ISBN 978-80-24786-82-7.

Internetové zdroje :

About Zappos [internetový zdroj] [cit. 2019-04-25] Dostupné na : <https://www.zappos.com/c/about-zappos>

BERNSTEIN, Ethen – BUNCH, John – LEE, Michael, Beyond the holocracy hype [internetový zdroj] August, 2016. [cit. 2019-03-25] <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>

BOUDREAU, John. *Zappos Killed the Job Posting – Should You?*. [internetový zdroj] . Máj, 2014.[cit. 2019-03-25] <https://hbr.org/2014/05/zappos-killed-the-job-posting-should-you>

FOX, Katrina. *Watch out Jimmy Choo, Luxury shoe are going vegan* [internetový zdroj] 12. December, 2017. [cit. 2019-04-25] <https://www.forbes.com/sites/katrinafox/2017/12/12/watch-out-jimmy-choo-luxury-shoes-are-going-vegan/#4c6d82077eaa>

HAMEL, Gary - ZANINI, Michele. *What we learned about bureaucracy from 7000 HBR readers. In Harvard Business Review*. [internetový zdroj]10. august, 2017 [cit. 2019-27-03]. <https://hbr.org/2017/08/what-we-learned-about-bureaucracy-from7000-hbr-readers>

HSIEH, Tony. *Culture is* [internetový zdroj] [cit. 2019-04-25] Dostupné na : <https://www.zapposinsights.com/r/culture-is>

HSIEH, Tony. *How i did it:Tony Hsieh, CEO, Zappos.com*. [internetový zdroj] 1. sep, 2006. [cit. 2019-04-25] <https://www.inc.com/magazine/20060901/hidi-hsieh.html>

HSIEH, Tony. *How I did it: Zappos's CEO on Going to Extremes for customers* [internetový zdroj] August, 2010. [cit. 2019-04-25] <https://hbr.org/2010/07/how-i-did-it-zappos-ceo-on-going-to-extremes-for-customers>

HSIEH, Tony. *Why i sold Zappos* [internetový zdroj] 1. Jun, 2010. [cit. 2019-04-25] <https://www.inc.com/magazine/20100601/why-i-sold-zappos.html>

PETRIGLIERI, Gianpiero. *Making Sense of Zappos' War on Managers* [internetový zdroj] 19. Máj, 2015. [cit. 2019-03-25] <https://hbr.org/2015/05/making-sense-of-zappos-war-on-managers>

POINTET Bernold, *What is holocracy*,. [internetový zdroj] Spring City, 2017. [cit. 2019-01-25] <https://www.holacracy.org/what-is-holacracy>

SAMPERE,Juan Pablo Vazquez. *Zappos and the Connection Between Structure and Strategy*. [internetový zdroj] 3. Jun, 2015. [cit. 2019-03-25] <https://hbr.org/2015/06/zappos-and-the-connection-between-structure-and-strategy>

Sharing the Power of Culture [internetový zdroj] [cit. 2019-04-25] Dostupné na : <https://www.zapposinsights.com/>

The Zappos family story [internetový zdroj] [cit. 2019-04-25] Dostupné na : <https://www.zapposinsights.com/about/zappos-insights-story/the-zappos-story>

WHITEHURST, Jim. *Despite What Zappos Says, Middle Managers Still Matter*. [internetový zdroj] 28. Máj, 2015. [cit. 2019-03-25] <https://hbr.org/2015/05/despite-what-zappos-says-middle-managers-still-matter>