

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/36086129768609540

**ELIMINÁCIA BYROKRATICKÝCH DISFUNKCIÍ V
PODNIKU**

Diplomová práca

2019

Bc. Michal Milecz

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**ELIMINÁCIA BYROKRATICKÝCH DISFUNKCIÍ V
PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu FPM

Vedúci záverečnej práce: Ing. Zuzana Skorková, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Michal Milecz

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu na tému Eliminácia byrokratických disfunkcií vo vybranom podniku som vypracoval samostatne pod odborným dohľadom vedúcej záverečnej práce, a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum: 17.4.2019

.....

Bc. Michal Milecz

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa rád poďakoval vedúcej mojej diplomovej práce, Ing. Zuzane Skorkovej, PhD. za jej odbornú pomoc pri tvorbe tejto diplomovej práci. Svojimi názormi, radami, pripomienkami a pod. výrazne prispela k jej vytvoreniu. Taktiež by som sa chcel poďakovať všetkým zamestnancom spoločnosti Tatra banka, a. s., ktorí si našli čas a boli ochotní odpovedať na náš dotazník.

ABSTRAKT

MILECZ, Michal: *Eliminácia byrokratických disfunkcií v podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Zuzana Skorková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, počet strán : 66

Cieľom diplomovej práce je identifikovať prejavy byrokratických disfunkcií v spoločnosti Tatra banka, a. s. a navrhnúť spôsoby ich eliminácie.

Diplomová práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 22 grafov, 6 tabuliek a 1 obrázok a 1 prílohu.

Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu pojmu byrokracia podľa viacerých autorov, pohľadu na jej historický vývoj a jej hlavným znakom podľa viacerých autorov. V neposlednom rade sa prvá kapitola venuje kritike byrokracie, disfunkciám, ktoré prináša a spôsobom ich eliminácie.

Druhá kapitola definuje ciele, ktoré sme si pri tvorbe tejto práce stanovili, a to jeden hlavný a niekoľko čiastkových cieľov.

Tretia kapitola sa zaoberá metódami, ktoré boli pri tvorbe tejto diplomovej práce použité

Štvrtá kapitola obsahuje rozbor realizovaného výskumu, opis spoločnosti, v ktorej bol výskum realizovaný a stručné zhodnotenie výsledkov výskumu.

Posledná kapitola obsahuje zhrnutie a zhodnotenie výskumu, odporúčania, ako danú situáciu v skúmanej spoločnosti zlepšiť a byrokratické disfunkcie odstrániť, alebo eliminovať a porovnanie s iným výskumom zameraným na identifikáciu miery byrokracie.

Prílohou k tejto práci je samotný dotazník, ktorý bol použitý pri výskume.

Kľúčové slová: byrokracia, byrokratická disfunkcia

ABSTRACT

MILECZ, Michal: Elimination of bureaucratic dysfunctions in enterprise. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management, Department of Management. – Supervisor: Ing. Zuzana Skorková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, number of pages : 66

The aim of the Master Thesis is to indentificate the demonstration of bureaucratic dysfunctions in the joint-stock company Tatra banka and to suggest their elimination methods.

This document is divided into 5 chapters, containing 22 graphs, 6 charts and 1 image and 1 attachment.

The first chapter is devoted to the theoretical allocation of the term bureaucracy according to more authors, the viewpoint on its historical evolution and its main figure according to more authors. Last but not least, the first chapter deals with the criticism of bureaucracy, disfunctions which it brings and the methodology of their elimination.

The second chapter defines goals, which we have set during the work and those are one main and some partial goals.

The third chapter focuses on methods, which were used in the creation of this thesis.

The fourth chapter consists of the breakdown of implemented research, description of the company, in which the research was implemented and a brief evaluation of research results.

The last chapter includes the summary and evaluation of the research, recommendations on how to improve the situation in the investigated society and remove or eliminate bureaucratic dysfunction and comparison with other research focused on identification of the extent of bureaucracy.

The attachment to this work is the survey itself, which was used in the research.

Key words: bureaucracy, bureaucratic dysfunction

Obsah

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Definícia byrokracie	10
1.2 Z histórie byrokracie	12
1.3 Hlavné znaky byrokracie v organizácii	14
1.4 Kritika byrokracie	15
1.5 Byrokratické disfunkcie a spôsoby ich eliminácie	18
1.6 Prehľad disfunkcií a ich eliminácií	26
2 Cieľ práce	28
3 Metodika práce	29
4 Výsledky práce	31
4.1 Charakteristika podniku a dotazníkový prieskum	31
4.2 Základné informácie o respondentoch	33
4.3 Postoj k byrokracii a prejavy byrokratických disfunkcií	35
4.3.1 Postoj k byrokracii a jej vnímanie	35
4.3.2 Prejavy byrokratických disfunkcií	37
5 Diskusia.....	57
Záver	62
Zoznam použitej literatúry	64
Príloha.....	67

Úvod

Byrokracia je pojem, s ktorým sa už určite stretol každý z nás. S byrokraciou sa stretávame v práci, na úradoch, ale i v bežnom každodennom živote. Stretávame sa s ňou takmer v každej organizácii. Názory na byrokráciu sú rôzne, no väčšinou sa stretávame s negatívnymi názormi a s jej odsudzovaním, no má však aj mnoho pozitívnych stránok. Väčšina laikov si pri tomto pojme vybaví iba stratu času, množstvo zbytočných dokumentov a pod. Byrokracia je však systém oveľa zložitejší. Byrokracia „vládne“ svetu už od 18. storočia a nevyzerá to tak, že by sa v blízkej budúcnosti z našich životov vytratila. Aj preto by sme mali vedieť, že byrokracia nie je iba zlá, ale má mnoho pozitívnych stránok a či chceme alebo nie, je a bude súčasťou našich životov.

V tejto práci sa však budeme zaoberať skôr negatívnou stránkou byrokracie, respektíve byrokratickými disfunkciami.

Diplomová práca má 5 častí. Prvá časť je zameraná na identifikáciu pojmu byrokracia. Obsahuje definície rôznych autorov z domova i zo zahraničia. Prvá kapitola taktiež obsahuje definovanie znakov byrokracie a takisto definovanie konkrétnych byrokratických disfunkcií, ktorým sa budeme v nasledujúcich častiach venovať.

V druhej kapitole sme sa zaoberali definovaním cieľov tejto práce, pričom hlavným cieľom diplomovej práce je identifikovať prejavy byrokratických disfunkcií v spoločnosti Tatra banka, a. s. a navrhnúť spôsoby ich eliminácie.

Tretia kapitola obsahuje opis metód použitých pri tvorbe tejto práce.

Kapitola číslo 4 obsahuje výsledky výskumu. Ten sme realizovali pomocou dotazníka v centrále spoločnosti Tatra banka, a. s. na Hodžovom námestí 3 v Bratislave.

Posledná, piata časť diplomovej práce, obsahuje zhrnutie a rozbor výsledkov štvrtej kapitoly a následné odporúčania ako zistené byrokratické disfunkcie odstrániť.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Definícia byrokracie

Termín byrokracia je výnimočne mnohoznačný. Môže nehodnotiacim spôsobom označovať organizáciu verejnej správy. Môže však byť taktiež označením pre chorobu organizácií spôsobujúcou ich fatálnu neúčinnosť. Okrem toho môže označovať viac-menej nutné zásahy štátu do sociálneho a hospodárskeho života, môže však byť aj označením pre mechanizmus ohrozujúci a potláčajúci ľudskú slobodu.¹

Byrokracia je hierarchická organizácia, ktorá bola navrhnutá striktne racionálne s cieľom koordinovať prácu veľkého množstva jednotlivcov, čo vedie k realizácii širokej škály administratívnych úloh a plneniu organizačných cieľov.²

Iná, aj keď trochu podobná, definícia hovorí, že byrokracia je hierarchický administratívny systém, zameraný na riešenie veľkého množstva práce rutinným spôsobom, pričom prevažne dodržiava súbor prísnych a neosobných pravidiel.³

Byrokraciu môže každý vnímať inak. Niektorí pozitívne, iní negatívne. Má mnoho podporovateľov i odporcov. Jedným z odporcov je aj Ludwig von Mises, ktorý v úvode svojej knihy píše, že pojmy byrokrat, byrokratický a byrokracia sú jednoznačne nadávkami. Nikto nenazve sám seba byrokratom, alebo nepoužije pre svoje metódy riadenia a správy prívlastok byrokratické. Tieto slová sú vždy spojené s hanlivým významom. Nikto nepochybuje, že byrokracia je zlá a v dokonalom svete by preto nemala existovať.⁴

Typológia byrokracie

Jan Keller vo svojej knihe *Sociologie organizace a byrokracie* uvádza typológiu, ktorú vytvoril sociológ Fritz Morstein Marx už v roku 1959.

1. Strážna byrokracia – jej poslaním je stelesňovať hodnoty a normy spoločnosti a reprezentovať ich priamo svojim osobným príkladom.

¹ KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. s. 10. ISBN 978-80-86429-74-8.

² SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie – prípadové štúdie*. 2. rozšírené vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2018. s. 9. ISBN 978-80-225-4526-6.

³ RUSSEL-WALLING, Edward. *Manažment, 50 myšlienok, ktoré by ste mali poznať*. 1 vyd. Bratislava: Slovart. 2012. s. 4. ISBN 978-80-556-0419-0.

⁴ VON MISES, Ludwig. *Byrokracie*. 3. vydanie. Praha: Liberální institut. 2002. s. 33. ISBN 80-86389-22-7

2. Kastová byrokracia – neslúži spoločnosti ako celku, ale svojim vlastným, často rodovým záujmom.
3. Byrokracia „patronáže“ – Obsadzovanie pozícií sa nedeje na základe špeciálnych skúšok, ani nie je prisvojené dedične, ale je prejavom osobnej náklonnosti, alebo je chápané ako politická odmena.
4. Byrokracia výkonu – na rozdiel od predchádzajúceho typu neslúži dielčím záujmom, ale záujmu všeobecnému.⁵

Inú typológiu vypracoval Gouldner už v roku 1957:

1. Slabá byrokracia – pravidlá a procedúry dané vonkajším zdrojom sú len čiastočne dodržiavané, alebo úplne ignorované. Zamestnanci organizácie sami vyvíjajú odlišný systém pravidiel, ktoré sú pre skutočné dianie v organizácii omnoho dôležitejšie.
2. Reprezentatívna byrokracia – ide sa o ideálny prípad, kedy je autorita založená na skutočnom vedení a odbornosti a pravidlá tu slúžia k dosahovaniu cieľov v súlade so záujmami zákazníkov. Riadiaci aj rádoví zamestnanci sa s pravidlami stotožňujú.
3. Trestajúca byrokracia – moc pochádza z faktu držby úradu alebo podniku. Súhlas s pravidlami je vynucovaný pod hrozbou sankcií. Poslušnosť je cieľom sám o sebe, bez ohľadu na oficiálne ciele organizácie a záujmy zákazníkov.⁶

Byrokracia má mnohé ďalšie typológie od rôznych iných autorov a rovnako množstvo iných definícií ako tie, ktoré sme si uviedli, keďže ako sme spomínali, každý ju vníma a vidí trochu inak. Takmer v každej definícii sa však objavujú slová, ako hierarchia, pravidlá, rutina, administratíva a pod. Ak by sme mali teda stručne definovať byrokráciu, mohli by sme to aj vetou: Byrokracia je hierarchicky organizovaný systém s jasnými pravidlami, ktorý prináša často rutinnú a administratívne zdĺhavú prácu.

⁵ KELLER, Jan. Sociologie organizace a byrokracie. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. s. 135, 136. ISBN 978-80-86429-74-8.

⁶ KELLER, Jan. Sociologie organizace a byrokracie. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. s. 137. ISBN 978-80-86429-74-8.

1.2 Z histórie byrokracie

Vôbec prvýkrát bolo slovo byrokracia použité v moderných sociálnych vedách v roku 1745. Práve v tomto období prevládala predovšetkým vo Francúzsku absolutistická monarchia, ktorej jedným z hlavných znakov bol vysoký nárast počtu rôznych štátnych úradníkov.

Ako uvádza vo svojom článku Skorková, Vincent de Gournay, francúzsky fyziokrat a ekonóm, použil toto slovo na označenie spanštených mravov úradníctva, teda v značne pejoratívnom význame. Odvtedy sa tento termín používa azda vo všetkých spoločenských vedách.⁷

Samotné slovo byrokracia má teda francúzske korene a v preklade znamená písací stôl alebo kancelária pre úradníkov.⁸

Techniky vládnutia, ktoré v sebe obsahovali značné prvky byrokracie, však uplatňovali ľudia dávno pred tým. Takéto techniky používali napríklad v Číne už v 3. storočí pred našim letopočtom. Vtedy bol u čínskych filozofov kladený veľký dôraz na vzdelanie a vedomosti, ktoré mohli získať aj študenti, ktorí v tom období nepatrili k tým najvyšším, tzv. urodzeným vrstvám spoločnosti, ale boli nadaní a talentovaní. Na to, aby zistili úroveň ich vedomostí a schopností, vytvorili systém rôznych štátnych skúšok, čo môžeme považovať za jeden z prvých výrazných znakov byrokracie. Ďalší zo znakov môžeme vidieť v tom, že zaviedli rôzne konkurzy a skúšky na výber vhodných adeptov na úradnícke miesta a už to nebolo ako predtým, že na tieto miesta boli automaticky dosadzovaní ľudia z veľkých a dôležitých rodov, čím sa samozrejme zvýšila aj kvalita takýchto úradníkov.

Takisto aj v starovekom Ríme možno badať určité prvky byrokracie. Ako uvádza Pomahač, v Ríme vytvárali systém centrálnych úradov, v ktorých boli úradníci menovaní v závislosti na vôli cisárskeho dvora a boli tiež za svoju prácu platení z cisárskej pokladnice.⁹

Rímska cisárska administratíva zaviedla do praxe úradnú nomenklatúru a cursus

⁷SKORKOVÁ, Zuzana. Byrokracia v organizácii – jej minulosť, súčasnosť a budúcnosť. In *Manažment podnikania a vecí verejných : vedecko-odborný časopis* [elektronický zdroj]. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, 2017. 8 s. [2018-9-12]. ISSN 2453-8167. Dostupné na: http://files.sam-km.sk/2000003472ce692ddd3/Skorkova_Byrokracia%20v%20organiza%CC%81cii%20%E2%80%93%20je%20minulost%CC%8C.pdf

⁸ SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, Emília a kol. *Teoretické aspekty politicko-administratívnych vzťahov*. 1 vyd. Bratislava: ADIN, s. r. o., 2010. 104 s. ISBN 978-80-89244-79-9.

⁹ POMAHAČ, Richard. *Základy teorie veřejné správy*. 1.vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 267 s. ISBN 978-80-7380-330-8.

honorum, to znamená kariérny poriadok, ktorý bol tak prepracovaný, že na tú dobu to nemalo v celej Európe konkurenciu, zrejme ani v celom vtedajšom svete.

Od deviateho storočia nášho letopočtu až do roku 1848 bola v Európe štátna administratíva založená na takzvanom lénnom systéme. Weber v roku 1997 napísal: „Kráľ či iný veľmož, považujúci sa za vrchného vlastníka pôdy, prepožičal pôdu inému šľachticovi ako dedičné léno za záväzok vernosti a vojenskej služby. Na lénnych vzťahoch sa zakladala hierarchia feudálnej šľachty.“¹⁰

Štátna administratíva teda bola organizovaná bez byrokratických úradníkov, naopak vykonávali ju nie veľmi odborne feudálni páni, ktorí podliehali len centrálnej vláde. Títo feudálni páni boli v relatívne nezávislými a preto medzi nimi vznikali rôzne konflikty a boje o moc, a preto takýto systém neskôr zlyhal. Po páde feudalizmu neskôr vznikol absolutistický štát. Feudálny páni boli nahradení byrokratickými úradníkmi.

Ako už vo vyššie spomínanom článku Skorková píše, že byrokracia teda vznikla z potreby mať triedu ľudí, ktorí majú dostatočné vedomosti a kompetencie, aby sa dokázali postarať o správu vecí verejných. Byrokracia vznikla v situácii, keď množstvo ľudí prekročilo počet, pri ktorom sa dalo spoľahnúť na samo-organizáciu.¹¹

Otcom klasickej teórie byrokracie je Max Weber, nemecký sociológ, ekonóm a politik ktorý ju považoval za dokonalý vzor. Táto teória mala a aj v súčasnosti má mnoho odporcov, ako napríklad Robert King Merton, Michael Crozier, Karl Marx a mnohí ďalší sociológovia a ekonómovia.

¹⁰ WEBER, Max. *Autorita, etika a spoločnosť: pohľad sociológa do dejín*. 1. vyd. Praha: Mladý fronta, 1997, 294 s. ISBN 80-204-0611-5.

¹¹ SKORKOVÁ, Zuzana. Byrokracia v organizácii – jej minulosť, súčasnosť a budúcnosť. In *Manažment podnikania a vecí verejných : vedecko-odborný časopis* [elektronický zdroj]. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, 2017. 8 s. [2018-9-12]. ISSN 2453-8167. Dostupné na: http://files.sam-km.sk/2000003472ce692ddd3/Skorkova_Byrokracia%20v%20organiza%CC%81cii%20%E2%80%93%20je%20minulost%CC%8C.pdf

1.3 Hlavné znaky byrokracie v organizácii

Tieto znaky popísal nemecký autor Max Weber a vo svojej knihe ich spomína český autor Jan Keller:¹²

1. Byrokratická správa je nepretržité vybavovanie záležitostí na základe viac či menej pevných a viac či menej vyčerpávajúcich pravidiel abstraktného charakteru.

2. Členovia byrokratického aparátu majú pevne stanovené kompetencie, to znamená jasne ohraničené oblasti úradnej právomoci a úradných povinností, ktoré vymedzujú obsah ich kvalifikácie.

3. Existuje princíp úradnej hierarchie, ktorý umožňuje kontrolu a dohľad vyšších úradov nad nižšími a naopak právo odvolania či sťažnosti nižších úradov voči vyšším.

4. Ovládnutie pravidiel, na základe ktorých sa rozhoduje, vyžaduje spravidla odborné vyškolenie. Znalosť príslušných pravidiel predstavuje základ špecializovaných vedomostí úradníkov.

5. Úradné jednanie je fixované písomnou formou, pričom písomnú dokumentáciu zhotovuje štáb podriadených úradníkov.

6. Materiálne správne prostriedky nie sú vo vlastníctve úradníkov. Úradný a súkromný majetok je oddelený, práve tak je oddelený úrad od bydliska úradníka. Podobne jednoznačne ohraničená je i pracovná doba úradníka vo vzťahu k jeho voľnému času.

Weber okrem týchto znakov príznačných skôr pre byrokráciu v štátnej správe, vymedzil aj znaky pre podnik:¹³

1. princíp hierarchie – tento princíp hovorí jednoducho o tom, že útvary alebo zamestnanci v podniku sú v určitej hierarchii a nižší útvar alebo zamestnanec je podriadený tomu vyššie umiestnenému v hierarchii podniku

2. princíp pravidiel – podnik má vypracovaný svoj presný zoznam pravidiel, podľa ktorých sa musí v určitých situáciách postupovať.

3. princíp formalistickej neosobnosti – hovorí o tom, že zamestnanec by svoju prácu mal vykonávať formálne správne a podľa pravidiel a postupov bez osobnej zaangažovanosti

¹² KELLER, Jan. Sociologie organizace a byrokracie. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. 184 s. ISBN 978-80-86429-74-8.

¹³ WEBER, Max. *General economic history*. 1. vyd. Courier Corporation, 2012, 432 s. ISBN 9780486147765.

4. princíp pravidelných aktivít – tieto aktivity sú prideľované nadriadeným zamestnancom a musia sa vykonávať

5. princíp kariérneho rastu – kariérny rast je podmienený vedomosťami, schopnosťami a zručnosťami, dĺžkou praxe a deje sa na základe určených pravidiel a predpisov.

6. princíp kontroly – byrokratický systém vytvára nadriadeným prehľadný a relatívne jednoduchý systém kontroly, ktorá je v takomto systéme vo veľkej miere.

Znaky, tak ako ich v tej dobe opísal Weber, pretrvávajú a sú prítomné v každej byrokraticky riadenej organizácii až dodnes. Tieto znaky preto budeme do veľkej miery zohľadňovať aj pri našom výskume.

1.4 Kritika byrokracie

Byrokracia má samozrejme svoje výhody ale aj svoje nevýhody, disfunkcie. Max Weber považoval byrokráciu za absolútne dokonalý systém a spôsob riadenia podniku a spoločnosti ako takej. Avšak súčasní autori a ekonómovia pozerajú na byrokráciu zväčša dosť kriticky a považujú ju za systém, ktorý spôsobuje veľké problémy, a hľadajú rôzne alternatívy fungovania organizácií, alebo sa snažia nájsť spôsob ako môže podnik fungovať s menšou mierou byrokracie.

Skorková tiež spomína, že kritici byrokracie poukazujú na to, že práve tie nástroje, ktoré by mali zaručiť efektívnosť fungovania organizácie na racionálnom princípe, vedú k neefektívnosti a zlyhávajú na viacerých úrovniach.¹⁴

Ako sme už vyššie uvádzali, medzi najväčších a najvýznamnejších kritikov byrokracie ako ju vidí Max Weber patrí Robert King Merton, ktorý na jednej strane súhlasí so znakmi byrokracie tak ako ich uvádza Weber, no na strane druhej vyvracia tvrdenie, že by tieto znaky viedli k efektívnemu chodu podniku.

Merton vo svojej knihe uvádza dva pojmy a to, „trénovaná neschopnosť“ alebo „ritualizácia byrokracie“, ktorá vyjadruje určitú tendenciu zamestnancov alebo ľudí ako

¹⁴ SKORKOVÁ, Zuzana. Byrokracia v organizácii – jej minulosť, súčasnosť a budúcnosť. In *Manažment podnikania a vecí verejných : vedecko-odborný časopis* [elektronický zdroj]. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, 2017. 8 s. [2018-9-19]. ISSN 2453-8167. Dostupné na: http://files.sam-km.sk/2000003472ce692ddd3/Skorkova_Byrokracia%20v%20organiza%CC%81cii%20%E2%80%93%20je%20minulost%CC%8C.pdf

takých v byrokratickom zriadení opakovať rutinné činnosti aj pri zmene podmienok alebo situácie.¹⁵

Osudovosť byrokratických disfunkcií a hlavné príčiny neschopnosti byrokracie sa pokúsil opísať aj L. Peter, ktorý konštatuje, že byrokrati sú povyšovaní do stále vyšších pozícií v rámci organizácie na základe výkonu, ktorý podali v nižšej pozícii. Tento spôsob kariéry je však bytostne iracionálny, pretože neexistuje žiadny vzťah medzi kvalitou výkonu podaného na nižšej pozícii a schopnosti splniť často odlišné požiadavky spojené s vyššou funkciou. Funkčnosť organizácie je tak v skutočnosti udržiavaná masou tých, ktorí sú povyšovaní.¹⁶

Ďalším známym autorom, ktorý poukázal na byrokratické disfunkcie bol francúzsky sociológ Michel Crozier. Ako píše vo svojej knihe Keller, Crozier tvrdil, že zamestnanci v organizácii sa pri sledovaní svojich vlastných cieľov naučili obratne využívať práve tie prvky, ktoré mali podľa Webera najviac slúžiť neosobným cieľom organizácii.¹⁷

Teda Crozier tvrdil, že Weberove princípy nemajú dostatočne silný dehumanizujúci potenciál, ako si Weber myslel. Michel Crozier na rozdiel od Roberta Kinga Mertona, nepovažuje byrokratických úradníkov za obete systému, ale práve naopak ako tých, ktorí systém byrokracie využívajú vo svoj vlastný prospech. Zároveň tvrdí, že bežní radoví zamestnanci nechcú v skutočnosti viac slobody, pretože tá pre nich znamená zároveň viac zodpovednosti. Aj práve preto svojím prístupom a správaním prispievajú k fungovaniu byrokratického systému aký poznáme.

Medzi kritikov Webera patria aj Selznick a Gouldner, ktorí, ako vo svojom článku Skorková spomína, hovoria o nezamýšľaných dôsledkoch fungovania akejkoľvek organizácie, ktorej samotné fungovanie vedie k vzniku a potreby riešenia takých problémov, ktoré ju odvádzajú od plnenia pôvodne nastaveného cieľa.¹⁸

Kritikov Weberej teórie byrokracie je naozaj mnoho, ďalšími sú napríklad Selznick, Gouldner, Udy, Simon a mnohí ďalší. Zo súčasných kritikov môžeme spomenúť napríklad

¹⁵ MERTON, Robert King. *The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action*. In: ASR, 1/1936, 1940, s. 894 – 904.

¹⁶ KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. 184 s. ISBN 978-80-86429-74-8.

¹⁷ KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. 184 s. ISBN 978-80-86429-74-8.

¹⁸ SKORKOVÁ, Zuzana. Byrokracia v organizácii – jej minulosť, súčasnosť a budúcnosť. In *Manažment podnikania a vecí verejných : vedecko-odborný časopis* [elektronický zdroj]. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, 2017. 8 s. [2018-9-19]. ISSN 2453-8167. Dostupné na: http://files.sam-km.sk/2000003472ce692ddd3/Skorkova_Byrokracia%20v%20organiza%CC%81cii%20%E2%80%93%20je%20minulost%CC%8C.pdf

Birkinshawa, ktorý dáva do pozornosti hlavne neurčitú zodpovednosť za vzniknuté problémy v podniku. Takisto súčasnými kritikmi sú Hamel, Zanini a mnohí ďalší.

Vidíme, že kritikov byrokracie je naozaj mnoho. Takisto byrokratických disfunkcií je naozaj mnoho.

V tejto práci sa budeme zaoberať práve byrokratickými disfunkciami a to predovšetkým týmito:

- prebujnená hierarchia,
- centralizované rozhodovanie,
- obmedzovanie kreativity,
- popieranie logiky,
- nadbytok dokumentácie,
- vyrovnávanie sa so zmenou,
- rutina,
- neosobnosť,
- absencia zodpovednosti,
- negatívna motivácia.

Byrokracia je pre podniky efektívna, avšak iba ak funguje správne. Byrokratické disfunkcie môžu, respektíve majú na spoločnosti zlý vplyv a dopad. Často to býva záležitosť osobných vzťahov ale väčšinou majú tieto disfunkcie aj veľký ekonomický dopad. Dopady byrokratických disfunkcií väčšinou idú zdola nahor. To znamená, že dopad najprv pocíti zamestnanec a až jeho vplyvom samotný podnik. Často sa však stáva, že zamestnanec o tom ani nevie, systém ho pohltí a tak sa pridá medzi ďalších zamestnancov, ktorí dopad disfunkcií nevedomky prenášajú na podnik.

Ak ide o akýkoľvek dopad byrokratických disfunkcií je veľmi ťažké ho vyčíslieť, vypočítať alebo určiť do akej miery je spôsobený práve byrokraciou ale hlavne, či by v alternatívnom systéme riadenia daný ukazovateľ vyzeral inak a o koľko.

1.5 Byrokratické disfunkcie a spôsoby ich eliminácie

Prebujnená hierarchia

Jedným zo zdrojov konfliktu je hierarchická štruktúra byrokracie.

Princíp hierarchie hovorí o tom, že nižšie postavený útvar v organizácii je podriadený hierarchicky vyššie postavenému útvaru. So vzrastajúcou úrovňou riadenia rastie aj moc, autorita a zodpovednosť.¹⁹

Hierarchia je jedným z hlavných znakov byrokracie. Je to jej dôležitá súčasť, o čom hovoria aj samotné definície ktoré slovo hierarchia obsahujú. Jednou z nich je napríklad definícia, ktorá už prvým slovom zdôrazňuje hierarchickosť byrokratického systému je definícia podľa Oxford Dictionary of Business and Management, ktorá hovorí, že byrokráciu môžeme definovať ako hierarchický administratívny systém, zameraný na riešenie veľkého množstva práce rutinným spôsobom, pričom prevažne dodržiava súbor prísnych a neosobných pravidiel.²⁰

Ďalším príkladom môže byť Skorková, ktorá definuje byrokráciu 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.²¹

Každý zamestnanec má tendenciu vystupovať ako reprezentant moci a prestíže celého úradu alebo spoločnosti a to bez ohľadu na miesto, ktoré on sám v hierarchii zastáva. Má tak vždy navrch nad klientom, ktorý zastupuje len sám seba, a to i situáciách, keď má klient objektívne vyšší osobný status než dotýčny úradník alebo zamestnanec. Napätie je stupňované tým, že klient niekedy nemôže ísť svoju požiadavku vybaviť inam.²²

Iným pohľadom na disfunkciu hierarchie môže byť pohľad už spomínaného Croziera, ktorý hovoril o tom, že v byrokratickom systéme sú zamestnanci povyšovaní na základe dosiahnutých výsledkov, ktoré dosiahli na nižšom stupni hierarchie podniku

¹⁹ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie – prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2016. 122 s. ISBN 978-80-225-4246-3.

²⁰ RUSSEL-WALLING, Edward. *Manažment, 50 myšlienok, ktoré by ste mali poznať*. 1 vyd. Bratislava: Slovart. 2012. s. 4. ISBN 978-80-556-0419-0.

²¹ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie – prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2016. 122 s. ISBN 978-80-225-4246-3.

²² KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. 184 s. ISBN 978-80-86429-74-8.

a teda neexistuje istota, že svoju novú pozíciu budú vedieť zastávať tak ako sa od nich očakáva, keďže na tejto pozícii budú robiť niečo iné ako na nižšej pozícii kde boli úspešní.

Americkí autori Gary Hamel a Michele Zanini v článku v Harvard Business Review uvádzajú, že každý zamestnanec v prvej línii vo firme s viac ako 5 000 ľuďmi má nad sebou aspoň 8 úrovní riadenia.²³

To je znakom, že spoločnosti majú až príliš vysoký stupeň hierarchie, ktorá je doslova prebujnená.

Jedným zo spôsobov eliminácie tejto disfunkcie môže byť splošťovanie štruktúr, teda znižovanie počtu nadriadených a tzv. vypúšťanie zbytočných manažérskych pozícií. Taktiež lean management.

Lean management definujeme ako spôsob práce, či filozofiu, ktorá si kladie za cieľ zvyšovať pridanú hodnotu všetkých firemných činností pre zákazníka a zároveň znižovať úroveň plytvania zdrojmi, či už finančnými, ľudskými, časovými, materiálovými a pod. Lean management sa dá uplatniť vo výrobe, ale aj v administratívnej sfére.²⁴

Lean management sa v organizačnej štruktúre prejavuje cez layering.

Centralizované rozhodovanie

Centralizácia je, podobne ako hierarchia, jedným z hlavných znakov byrokracie. V byrokraticky riadenej spoločnosti je stupeň centralizácie veľmi vysoký. Drvivá väčšina, ak nie všetky rozhodujúce aktivity riadenia koncentrujú na najvyššie vedenie.

Objekt riadenia je len výkonnou zložkou mocenských predstáv centra, ktoré používa záplavu predpisov, príkazov, plánov, limitov i sankcií na to, aby objekt riadenia prinútil k príslušnému správaniu.²⁵

Jedným zo spôsobov eliminácie tejto byrokratickej disfunkcie môže byť napríklad decentralizácia a delegovanie.

Centralizácia znamená sústredenie niečoho na jednom mieste a decentralizácia zase oddelenie niečoho od tohto miesta (od centra), t. j. jeho rozloženie. Centralizácia

²³ HAMEL, Gary – ZANINI, Michele. The end of bureaucracy [elektronický zdroj]. Harvard Business Review, 2018. [2018-11-12]. Dostupné na: <https://hbr.org/2018/11/the-end-of-bureaucracy>

²⁴ Lean Management [elektronický zdroj]. Brno, 2013. [2018-10-29]. Dostupné na: <http://taskmanager.cz/tmpage/cs/lean-management/>

²⁵ TURISOVA, Renáta – NAŠČÁKOVÁ, Jana. Organizačná štruktúra podniku a jej súlad s modernými nástrojmi riadenia. [elektronický zdroj]. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2005. 6 s. [2018-10-6]. Dostupné na: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/8-2005/pdf/220-225.pdf>

a decentralizácia vnútri organizácie vyjadrujú stupeň delegovania právomoci z jej vedenia na vnútorné organizačné jednotky.²⁶

V praxi sa decentralizácia vyskytuje prevažne vo veľkých podnikoch.

Zmyslom delegovania je zásada, že akúkoľvek činnosť by malo plniť to najnižšie postavené pracovné miesto v podnikovej hierarchii, ktoré ma dostatok potenciálu a kompetencii na jej vybavenie. Delegovať znamená zveriť pracovné úlohy a povinnosti vykonávané manažérom do rúk podriadeným²⁷

Prehnaná formalizácia

Formalizácia je jedným zo základných znakov byrokracie. Z hľadiska byrokratických disfunkcií sa môžeme na formalizáciu pozerat' z rôznych uhlov pohľadu. Prehnaná formalizácia môže viesť k viacerým disfunkciám byrokraticky riadenej spoločnosti, a to napríklad k obmedzovaniu kreativity, absencii zdravého rozumu, nadbytku dokumentácie, neosobnosti, absencii zodpovednosti a pod.

Obmedzovanie kreativity

Obmedzovanie kreativity je jednou z najväčších disfunkcií byrokratického spôsobu riadenia spoločností. Prílišná formalizácia a stanovené postupy na takmer každý banálny úkon v spoločnosti obmedzujú prirodzenú kreativitu zamestnancov. Byrokratický systém riadenia je nastavený tak, že takmer každý krok, ktorý zamestnanec pri svojej práci vykoná je nejakým spôsobom prednastavený alebo dopredu daný a jednoducho ho zamestnanec musí presne tým spôsobom vykonať.

Byrokracia nepochybne blokuje kreatívny potenciál a obmedzuje možnosti voľby zo strany zamestnancov organizácii každého druhu.²⁸

Postupy a procedúry, ktoré musia zamestnanci krok za krokom dodržiavať väčšinou nájdeme vo výrobe, kde sa presné technologické postupy uplatňujú pri sériovej či hromadnej

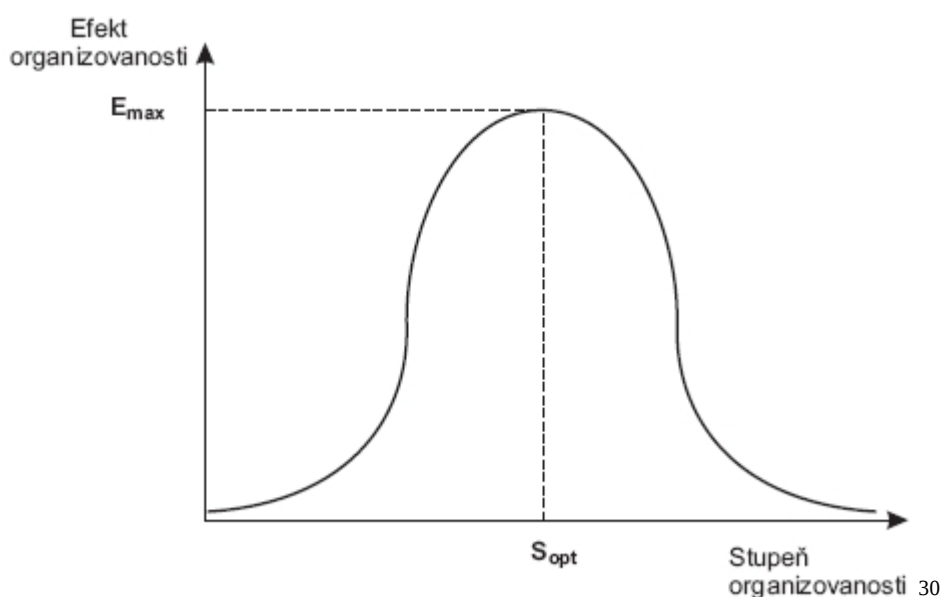
²⁶ THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie – prípadové štúdie*. 2. rozšírené vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2018. s 34. ISBN 978-80-225-4526-6.

²⁷ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie – Teória a prax organizovania podniku*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint 2 s. r. o.. 2013. s 41. ISBN 978-80-89393-93-0.

²⁸ KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. s. 11. ISBN 978-80-86429-74-8.

výrobe. No presné procedúry takisto nájdeme aj v administratíve či v účtovníctve, kde sa rutinné a často sa opakujúce činnosti takisto pretavili do jednotných procedúr. Ich existencia zaručuje jednotnosť postupu, uľahčuje proces zaškolenia nových pracovníkov, pomáha pri odhaľovaní chýb a je nápomocná pri riešení sporov.²⁹

Nasledujúci graf zobrazuje efektívnosť organizovanosti pri rastúcom stupni organizovanosti. Môžeme vidieť, že zo začiatku efekt rastie, no v momente keď stupeň organizovanosti prekročí určitú hranicu začne efekt klesať, pretože zamestnanci venujú čoraz viac času a pozornosti formálnym, byrokratickým záležitostiam a menej svojej práci.



Obrázok 1 Efekt organizovanosti pri rastúcom stupni organizovanosti

Zdroj: BLAŽEK, Ladislav. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 50. ISBN 978-80-247-3275-6.

Táto byrokratická disfunkcia by sa dala odstrániť napríklad elimináciou niektorých pravidiel, príkazov ale hlavne vytvorením aspoň určitej voľnosti v rozhodovaní zamestnancov. Iným spôsobom eliminácie môže byť talent management.

Talent Management je relatívne nový pojem v oblasti personálnej stratégie a riadenia ľudských zdrojov.

²⁹ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie – prípadové štúdie*. 2. rozšírené vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. s 34. ISBN 978-80-225-4526-6.

³⁰ BLAŽEK, Ladislav. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2010. s 50. ISBN 978-80-247-3275-6.

Manažment talentov je systematické prilákanie, identifikácia, rozvoj, angažovanie, rozmiestnenie a udržanie jednotlivcov s vysokým potenciálom, ktorí vytvárajú významnú hodnotu pre organizáciu. Kock a Burke v roku 2009 tvrdili, že manažment talentov predstavuje integrovaný a segmentovaný prístup k systematickému procesu prilákania, angažovania a udržania kľúčových jednotlivcov v organizácii.³¹

Hlavnými prínosmi talent managementu sú: zlepšenie celkových ekonomických výsledkov, zlepšenie atraktívnosti firmy ako zamestnávateľa, spokojnejší a výkonnejší zamestnanci, vyššia angažovanosť zamestnancov, nižšia fluktuácia a pod.

Popieranie logiky

V byrokraticky riadených spoločnostiach sa môžeme často stretnúť s postupmi, respektíve rozhodnutiami, ktoré nie sú celkom v súlade so zdravým, tzv. sedliackym rozumom a sú v podstate popieraním logického myslenia. Sú výplodom zložitých pravidiel a postupov, ktoré sú realizované správne ale v rozpore s racionálnym uvažovaním.

Často je absencia takéhoto uvažovania spôsobená veľkou formalizáciou, ktorá vládne v podniku. Podobne ako sme spomínali pri obmedzovaní kreativity, aj logické myslenie je ovplyvnené množstvom presne daných pravidiel a postupov, ktoré ak sú dodržiavané absolútne presne, čo aj väčšinou sú, niekedy prinášajú bizarné situácie.

O tom, že takýchto situácií nie je málo hovorí aj súťaž, ktorú vyhlasuje Združením mladých podnikateľov, odborným garantom je Združenie podnikateľov, partnerom Republiková únia zamestnávateľov a Slovak Business Agency.

Posledným víťazom tejto súťaže sa stala povinnosť zamestnávateľa požiadať úrady o povolenie, ak chce dať zamestnancovi prebytočné zásoby vhodné na využitie v domácnosti a môže tak urobiť až vtedy, ak si vybaví súhlas obce. Žiadosť sa podáva spolu s pár dokumentami a jedenásť eurovým kolkom na okresný úrad.³²

Najlepším riešením by zrejme bolo to, ktoré sme už spomínali, a teda zjednodušenie pravidiel a určité možnosti a kreativita v rozhodovaní o niektorých veciach, postupoch a procesoch.

³¹ SOJKA, Ladislav. Analytický pohľad na problematiku manažmentu talentov a návrh integrovaného modelu manažmentu talentov – vedecký časopis: Trendy v podnikaní [elektronický zdroj]. Prešov: Ekonomická fakulta ZČU, 2013. s 5. [2018-11-29]. Dostupné na: <https://www.dfek.zcu.cz/tvp/doc/akt/tvp-2-2013-clanek-1.pdf>

³² ORAVEC, Ján. Raz na byrokráciu zahynieme. In: Týždeň : spoločensko-politický časopis. Bratislava : W PRESS, 2018, č. 3, s. 58. ISSN 1336-5932

Nadbytok dokumentácie

Ak sa spýtame bežných ľudí, čo im prvé napadne, keď sa povie slovo byrokracia, drvivá väčšina odpovie, že „papierovačky“. Dokumentácia každej činnosti, každého úkonu a podobne je jedným zo znakov byrokracie, ktorá musí mať všetko presne a jasne zdokumentované a zaznamenané.

Byrokracia je systém riadenia založený na spisoch (písomných dokumentoch), ktoré sa uchovávajú vo svojej pôvodnej podobe.³³

Prísne pravidlá byrokracie prikazujú mať všetko zdokumentované a ku všetkému mať „dôkaz“. To spôsobuje zamestnancom množstvo práce, ktorá neprináša veľký úžitok a svoj čas a úsilie by mohli využiť lepším spôsobom. Zároveň to obťažuje častokrát aj klientov a zákazníkov. Prehnaná dokumentácia spôsobuje aj preplnenosť podnikových archívov a podobne.

Jedným zo spôsobov eliminácie tejto disfunkcie by mohlo byť ustúpenie od niektorých, nie až tak dôležitých dokumentov a záznamov, bez ktorých by sa chod spoločnosti alebo spokojnosť zákazníka obišla. Takisto pomôže počítačová technika a elektronické uchovávanie dokumentov a rôznych záznamov na cloudoch a podobne, ktoré by odbremenilo predovšetkým spomínané podnikové archívy.

Vyrovňovanie sa so zmenou

Veľkou slabinou byrokratickej organizácie je aj jej neschopnosť vyrovnať sa s nečakanými zmenami. Ak je byrokratický úradník vystavený úplne neznámej situácii, ktorá nie je formálne popísaná v doteraz existujúcich podnikových normách, zväčša sa nespráva proaktívne a teda nehľadá spôsob, ako problém riešiť. Zamestnanec v byrokraciou ovládanom podniku rád počká na to, aby mu jeho nadriadený vytvoril procedúru s konkrétnym postupom, ako riešiť novú situáciu.³⁴

Jedným z riešení by mohlo byť niečo podobné ako sme spomínali v predchádzajúcej podkapitole, a to určitým uvoľnením postupov a rozhodovania.

³³ SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, Emília a kol. *Teoretické aspekty politicko-administratívnych vzťahov*. 1. vyd. Bratislava: ADIN, s. r. o., 2010. s. 104. ISBN 978-80-89244-79-9.

³⁴ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie – prípadové štúdie*. 2. rozšírené vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2018. s. 10. ISBN 978-80-225-4526-6.

Pri podnikoch, ktoré majú problém vyrovnávať sa so zmenou by mohlo pomôcť tzv. riadenie inováciou.

Metóda a štýl riadenia inováciou predstavuje riadenie neustálou zmenou. Keďže zmeny majú v čoraz väčšej miere turbulentný charakter, dochádza k situáciám, keď proces riadenia prebieha vo veľmi vírivom prostredí. Možno naň reagovať pasívne, teda zvládať a čeliť jeho stavom i priebehu, alebo možno naň reagovať aktívne, teda využívať klady, preventívne sa vyhýbať úskaliam.³⁵

Rutina

Ďalším neduhom byrokracie je častý výskyt rutinných prác. To pri svojej kritike byrokracie spomína aj Merton. Zamestnanec nemá možnosť rozhodovať iba rutinne vykonáva stále rovnaké alebo podobné činnosti tým istým spôsobom.

O prítomnosti rutiny v byrokracii hovorí aj definícia byrokracie, ktorú sme už v tejto práci spomínali, a to definícia podľa Oxford Dictionary od Business and Management, ktorá definuje byrokráciu ako hierarchický administratívny systém, zameraný na riešenie veľkého množstva práce rutinným spôsobom, pričom prevažne dodržiava súbor prísnych a neosobných pravidiel.³⁶

Rutinu možno eliminovať alebo aspoň potlačiť napr. rotáciou pracovných pozícií. Pri rotácii pracovných pozícií prejde zamestnanec spoločnosti viacerými pozíciami, pričom v každej vykonáva iné činnosti. Získa pritom skúsenosti z rôznych prác, lepší celkový prehľad o firme a jej činnosti a hlavne nevykonáva niekoľko rokov rovnakú, rutinnú prácu.

Neosobnosť

Neosobnosť je jedným z hlavných znakov byrokracie. Neosobné pravidlá obsahuje aj už spomínaná definícia podľa Oxford Dictionary of Business and Management:

³⁵ TURISOVA, Renáta – NAŠČÁKOVÁ, Jana. *Organizačná štruktúra podniku a jej súlad s modernými nástrojmi riadenia*. [elektronický zdroj]. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2005. 6 s. [2018-10-6]. Dostupné na: <https://www.sjf.tuke.sk/transfereinovaci/pages/archiv/transfere/8-2005/pdf/220-225.pdf>

³⁶ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie – prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2016. s. 6. ISBN 978-80-225-4246-3.

byrokracia je administratívny systém, zameraný na riešenie veľkého množstva práce rutinným spôsobom, pričom prevažne dodržiava súbor prísnych a neosobných pravidiel.³⁷

Formalistická neosobnosť je aj jedným z Weberových znakov byrokracie, a hovorí, že je to prístup, ktorý by mal zvoliť úradník pri výkone svojho povolania, teda robiť ho bez vášní, zaujatia, sympatií alebo antipatií.³⁸

Takéto neosobné pravidlá a prístup, ktorý hovorí v podstate o tom, že práca zamestnanca nemá baviť je len jedna časť tejto disfunkcie. Druhou časťou je, že zamestnanec v silne byrokratickej spoločnosti je často vnímaný len ako robot alebo číslo. Vzťahy v takejto spoločnosti sú veľmi neosobné a chladné. A to či už medzi zamestnancami a kolegami navzájom, ale hlavne medzi nadriadenými a ich podriadenými.

Jedným zo spôsobov eliminácie môže byť určité uvoľnenie pravidiel a väčšia voľnosť v rozhodovaní zamestnancov. Čo sa týka otázky neosobných vzťahov, riešenie je na pohľad relatívne jednoduché, a to usporadúvanie rôznych pracovných večierkov, podujatí mimo práce, na ktorých sa budú zamestnanci zúčastňovať, team-buildingy a podobné akcie, na ktorých sa zamestnanci medzi sebou, ale aj s nadriadenými môžu lepšie spoznať a vytvoriť si osobnejšie vzťahy.

Absencia zodpovednosti

Formálne pravidlá a rutinné vykonávanie činnosti vytvárajú akúsi oázu bezpečia pre byrokratov, ktorí sa tak nemusia obávať o výsledok svojich rozhodnutí, pokiaľ vykonali všetko v súlade s formálnymi pravidlami.³⁹

Zamestnanci v byrokratickej spoločnosti vykonávajú všetko na základe presne daných postupov a ak ich dodržali a vyskytne sa nejaký problém, sú v absolútnom bezpečí. Necítia pocit zodpovednosti, čo môže byť pre niekoho určite prínosom, no pre iného nevýhodou. Zamestnanec, ktorý cíti zodpovednosť pri svojej práci, sa cíti viac zaangažovaný do chodu spoločnosti a z dlhodobého hľadiska podáva lepšie výkony.

³⁷ RUSSEL-WALLING, Edward. *Manažment, 50 myšlienok, ktoré by ste mali poznať*. 1 vyd. Bratislava: Slovart. 2012. s. 4. ISBN 978-80-556-0419-0.

³⁸ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie – prípadové štúdie*. 2. rozšírené vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2018. s. 10. ISBN 978-80-225-4526-6.

³⁹ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie – prípadové štúdie*. 2. rozšírené vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2018. s. 10. ISBN 978-80-225-4526-6.

Eliminácia tejto disfunkcie spočíva v jednoduchom zvýšení zodpovednosti zamestnancov predovšetkým uvoľnením pravidiel a procedúr a vypustením detailného opisu každej banálnej činnosti.

Negatívna motivácia

Motivácia je súhrn všetkých intrapsychických síl, alebo motívov, ktoré spravidla aktivizujú, alebo organizujú chovanie a prežívanie s cieľom zmeniť existujúcu neuspokojivú situáciu, alebo dosiahnuť niečo pozitívne.⁴⁰

Motivácia v podniku, v ktorom vládne byrokracia je založená predovšetkým na hrozbe trestu, pokarhania a pod. pri nesplnení daných úloh. Často ide o finančné tresty a penále. Táto forma motivácie samozrejme nie je jediná. V byrokraticky riadených spoločnostiach sa vyskytuje aj pozitívna motivácia vo forme odmen, pochvál a podobne, ale tá je skôr v menšine.

Spôsobom eliminácie negatívnej motivácie pri nesplnení úloh môže byť práve jej opak, teda pozitívna motivácia pri ich splnení.

1.6 Prehľad disfunkcií a ich eliminácií

Na záver prvej kapitoly, teda teoretickej časti si zhrnieme byrokratické disfunkcie a spôsoby ich eliminácie, ktorým sme sa v nej venovali. Každá byrokratická disfunkcia vyplýva z konkrétneho znaku byrokracie.

V nasledujúcej tabuľke sme uviedli stručný prehľad týchto znakov, z nich vyplývajúcich disfunkcií a spôsobov ich eliminácie.

⁴⁰ PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. 1.vyd. Praha: Vydavatel'stvo Academia. 2007. s. 319. ISBN 978-80-200-1499-3.

Tabuľka 1 Prehľad disfunkcií a spôsobov ich eliminácie

Znak byrokracie	Vyplývajúca disfunkcia	Spôsob eliminácie
Hierarchia	Prebujnená hierarchia	• Splošťovanie štruktúr • Lean management
Centralizácia	Preťaženosť nadriadených	• Decentralizácia • Delegovanie
Formalizácia	Obmedzovanie kreativity	• Odstránenie príkazov • Voľnosť v rozhodovaní • Talent management
	Popieranie logiky	• Voľnosť v rozhodovaní • Uvoľnenie pravidiel
	Nadbytok dokumentácie	• Obmedzenie počtu dokumentov • Elektronické ukladanie dokumentácie
	Neosobnosť	• Uvoľnenie pravidiel • Budovanie vzťahov
	Absencia zodpovednosti	• Uvoľnenie pravidiel • Voľnosť v rozhodovaní
Nepružnosť (v zmysle neschopnosť vyrovnat' sa so zmenami)	Vyrovňavanie sa so zmenou	• Voľnosť v rozhodovaní • Riadenie inováciou
Nepružnosť	Rutina	• Rotácia pracovných miest
Kontrola	Prehnaná kontrola	• Pozitívna motivácia • Miernejšia kontrola
	Negatívna motivácia	• Pozitívna motivácia • Miernejšia kontrola

Zdroj: Vlastné spracovanie

Spoločnosti by sa mali snažiť o eliminovanie byrokratických disfunkcií z rôznych dôvodov. Napríklad z finančných dôvodov, pretože tieto disfunkcie môžu mať na podniky veľký negatívny finančný dopad. Okrem finančných následkov sú tu aj ďalšie, ako napríklad zlé vzťahy v spoločnosti, nespokojnosť, nízka motivácia a podobne.

2 Cieľ práce

Byrokracia je súčasťou života každého človeka. Stretávame sa s ňou na úradoch, v štátnej správe, v podnikoch a pod. Má, samozrejme, ako takmer všetko, svoje pozitíva, ale aj negatíva.

Cieľom diplomovej práce je identifikovať prejavy byrokratických disfunkcií v spoločnosti Tatra banka, a. s. a navrhnúť spôsoby ich eliminácie.

Splnenie hlavného cieľa sme realizovali prostredníctvom plnenia niekoľkých čiastkových cieľov:

- štúdium domácej a zahraničnej literatúry, slúžiacej k pochopeniu problematiky,
- zistiť, ako zamestnanci na centrále Tatra banky vnímajú byrokráciu, či ju považujú za pozitívum, alebo naopak ju vnímajú negatívne,
- identifikovať niektoré konkrétne byrokratické disfunkcie, ktoré sa vyskytujú priamo na centrále Tatra banky, alebo nejakým spôsobom ovplyvňujú zamestnancom Tatra banky ich prácu, do akej miery tieto disfunkcie komplikujú zamestnancom prácu a pod.
- navrhnutie riešení, ako identifikované byrokratické disfunkcie odstrániť, alebo obmedziť.

3 Metodika práce

Metodika tvorby tejto diplomovej práce bola prispôsobená dosiahnutiu cieľov stanovených v predchádzajúcej kapitole. Prvou úlohou bolo popísať súčasný stav riešenej problematiky, teda byrokracie a byrokratických disfunkcií. Prvá kapitola sa skladá predovšetkým z teoretických poznatkov získaných z rôznych knižných ale i internetových zdrojov slovenských i zahraničných autorov. Pri tvorbe kapitoly 1 boli použité metódy analýza a syntéza.

Analýza znamená myšlienkové rozčlenenie dôležitej ekonomickej skutočnosti na jednotlivé časti (prvky, vlastnosti, procesy), čím sa vytvárajú podmienky na poznanie ich jednotlivých stránok. Syntéza je v porovnaní s analýzou opačný proces a ako metodologický princíp má analýzu vždy dopĺňať. Predstavuje myšlienkové zjednotenie jednotlivých častí vyčlenených prostredníctvom analýzy do jedného celku.⁴¹

Okrem týchto metód bola použitá aj metóda komparácie, teda porovnávania, konkrétne napríklad pri porovnávaní definícií viacerých autorov a pod.

Po spracovaní prvej kapitoly sme zostavili dotazník, ktorý sme neskôr použili pri výskume. Dotazníkový prieskum sme realizovali na centrále Tatra banky na Hodžovom námestí 3 v Bratislave.

Dotazník bol vytvorený v elektronickej forme prostredníctvom Google dotazníkov a realizovaný elektronickou formou.

Dotazníkový prieskum sme realizovali od 8.1.2019 do 20.2.2019. Následne sme získané odpovede vyhodnotili v kapitole číslo 4. Pri tvorbe tejto kapitoly boli použité aj metódy ako indukcia a dedukcia.

Indukcia znamená odvodzovanie záverov z empirického materiálu. Je postupom od osobitého k všeobecnému (od jednotlivých faktov k všeobecným tvrdeniam), a teda zovšeobecňovaním. Dedukcia je opakom indukcie. Je to taký myšlienkový postup, keď sa zo všeobecnejšieho poznatku vyvodzuje poznatok konkrétnejší.⁴²

Okrem indukcie a dedukcie boli v štvrtej kapitole použité aj štatistické metódy, konkrétne vážený aritmetický priemer, modus, medián a pod.

⁴¹ GONDA, Vladimír. *Metodika vedeckej práce*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2009. s. 25. ISBN 978-80-225-2797-2.

⁴² GONDA, Vladimír. *Metodika vedeckej práce*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2009. s. 25-26. ISBN 978-80-225-2797-2.

V kapitole štyri boli vo výraznej miere použité grafické metódy, teda boli použité rôzne grafy, ktoré zvýšili prehľadnosť a poskytli doplňujúce informácie.

V piatej kapitole bola znova použitá metóda komparácie, analýzy a syntézy, podobne ako v prvej kapitole.

4 Výsledky práce

4.1 Charakteristika podniku a dotazníkový prieskum

Tatra banka, a. s. vznikla v roku 1990, ako vôbec prvá súkromná banka na Slovensku. Je súčasťou najsilnejšej rakúskej bankovej skupiny RBI Group a je lídrom v oblasti asset manažmentu, firemného, ako aj privátneho bankovníctva.⁴³

Tatra banka je lídrom v oblasti inovácií, bankou, ktorá udáva trendy a držiteľom množstva rôznych ocenení. Napríklad za rok 2018 ju už po štrnásťkrát britský finančný časopis Euromoney vyhlásil za najlepšiu banku na Slovensku. Rovnaký titul získala Tatra banka aj od magazínov Global Finance a EMEA Finance.

Misiou tatra banky je posúvať hranice bankovníctva, a ich víziou je byť najväčší, alebo druhý najväčší v každom klientskom segmente, ktorý obsluhujú.⁴⁴

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené tržby a zisk spoločnosti Tatra banka, a. s. za roky 2013 až 2017.

Tabuľka 2 Tržby a zisky spoločnosti Tatra banka, a. s. (2013 – 2017)

	2013 (v €)	2014 (v €)	2015 (v €)	2016 (v €)	2017 (v €)
Tržby	482 336 000	489 627 000	476 644 000	444 129 000	432 375 000
Zisk	100 561 000	104 090 000	115 787 000	126 583 000	113 265 000 ⁴⁵

Zdroj: Vlastné spracovanie

V čase tvorby tejto diplomovej práce ešte neboli dostupné finančné informácie za rok 2018.

V našom výskume sme sa sústredili na samotnú centrálu Tatra banky, sídliacu na Hodžovom námestí 3 v Bratislave, v ktorej pracuje približne 1 000 – 1 200 zamestnancov.

Konkrétne sme dotazníkový prieskum realizovali na týchto oddeleniach:

- Oddelenie podpory predaja firemného obchodu
- Firemné centrum Hodžovo námestie
- Oddelenie firemných procesov a cash managementu

⁴³ *Profil banky*. [elektronický zdroj]. Bratislava: Tatra banka, a. s., 2019. [2019-2-21]. Dostupné na: <https://www.tatrabanka.sk/sk/o-banke/o-tatra-banke/>

⁴⁴ *Profil banky*. [elektronický zdroj]. Bratislava: Tatra banka, a. s., 2019. [2019-2-21]. Dostupné na: <https://www.tatrabanka.sk/sk/o-banke/o-tatra-banke/>

⁴⁵ Tatra banka, a.s. [elektronický zdroj]. Bratislava: Finstat.sk, 2019. [2019-2-28]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/00686930>

- Oddelenie faktoringu a obchodného financovania
- Oddelenie akreditívov a záruk

Na základe dotazníkového prieskumu realizovaného na vzorke tridsiatich zamestnancov centrály Tatra banky, sme získali informácie o všeobecnom vnímaní a názore zamestnancov na byrokráciu, ale aj o prejavoch konkrétnych byrokratických disfunkcií v tomto podniku.

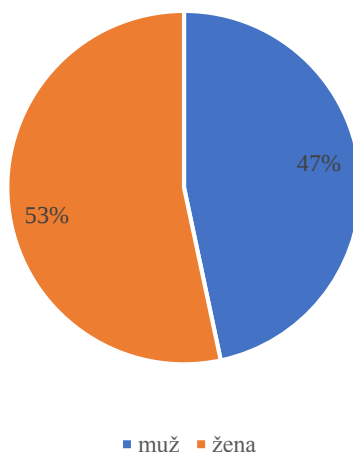
Prvé 3 otázky boli cielené na zistenie základných informácií o respondentoch, zvyšných 25 otázok bolo zameraných na spomínané vnímanie byrokracie, alebo konkrétne prejavy byrokratických disfunkcií, či spokojnosť zamestnanca. Pri prvých troch všeobecných otázkach mali na výber z konkrétnych možností (muž, žena,...). Pri ostatných otázkach mali respondenti na výber škálu od 0 do 5 na vyjadrenie miery ich súhlasu s výrokom. 0 znamená absolútne nesúhlasím, 1 znamená nesúhlasím, 2 znamená skôr nesúhlasím, 3 – skôr súhlasím, 4 – súhlasím a 5 znamená absolútne súhlasím. Zámerne bolo možností 6, aby sme eliminovali neurčité stredné odpovede a aby sa respondenti museli prikloniť na určitú stranu.

Dôležité je tiež spomenúť, že respondenti boli bežní zamestnanci a nie zamestnanci na manažérskych pozíciách a taktiež, že respondenti neboli z jedného oddelenia, ale naopak z viacerých oddelení, konkrétne z piatich, čo pri niektorých otázkach mohlo spôsobiť menšie odchýlky alebo rôznorodosť odpovedí.

4.2 Základné informácie o respondentoch

Otázky číslo 1 až 3 sa týkali základných informácií o respondentoch, teda ich pohlavie, vek a najvyššie dosiahnuté vzdelanie.

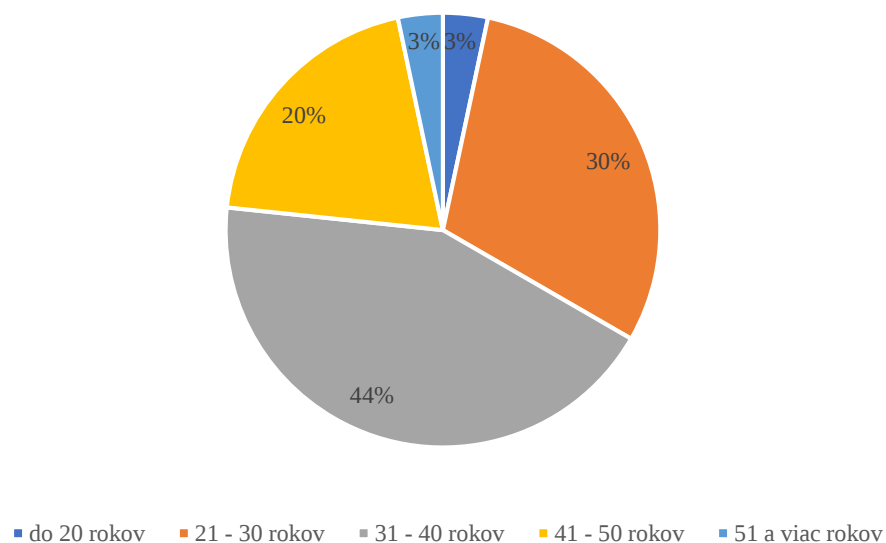
Prvá otázka sa týkala pohlavia respondentov. 53% opýtaných, teda 16 z 30 opýtaných tvorili ženy a zvyšných 47%, teda 14 z 30 opýtaných tvorili muži.



Graf 1 Pohlavie respondentov

Zdroj: Vlastné spracovanie

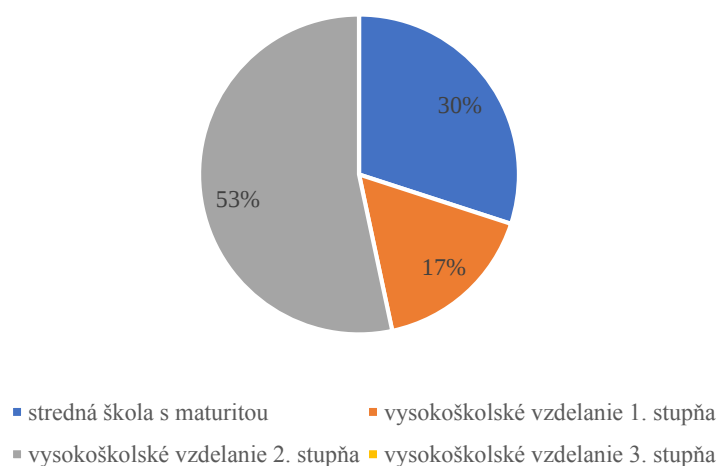
Druhou otázkou sme chceli zistiť vek respondentov. Najviac z opýtaných bolo vo veku 31-40 rokov, konkrétne 13 z 30 opýtaných. Priemerný vek našich respondentov bol takisto v rozmedzí 31-40 rokov. Iba jeden z opýtaných bol vo veku do 20 rokov a rovnako iba jeden z tridsiatich respondentov bol starší ako 51 rokov. Druhú najpočetnejšiu skupinu opýtaných tvoria zamestnanci vo veku od 21 do 30 rokov.



Graf 2 Vek respondentov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tretou a poslednou otázkou pýtajúcou sa na základné informácie bola otázka najvyššieho dosiahnutého vzdelania respondentov. Najviac ich uviedlo, že disponujú vysokoškolským vzdelaním 2. stupňa, a to až 16 z 30. Druhou najpočetnejšou skupinou boli zamestnanci s absolvovaním len strednej školy s maturitou v počte 9. Päť respondentov uviedlo, že dosiahli vysokoškolské vzdelanie 1. stupňa. Ani jeden z opýtaných nedisponoval vysokoškolským vzdelaním 3. stupňa.



Graf 3 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3 Postoj k byrokracii a prejavy byrokratických disfunkcii

4.3.1 Postoj k byrokracii a jej vnímanie

Otázky číslo 4 až 7 boli formulované tak, aby sme zistili, aký názor, respektíve postoj k byrokracii majú zamestnanci centrály Tatra banky.

Otázka č. 4: Byrokracia je neodmysliteľnou súčasťou našich životov.

S týmto tvrdením drvivá väčšina respondentov súhlasí. Len dvaja z tridsiatich opýtaných s týmto tvrdením nesúhlasili. Modus i medián je pri odpovedi 4- súhlasím.

Na základe týchto odpovedí môžeme povedať, že opýtaní zamestnanci si uvedomujú dôležitosť a postavenie byrokracie.

Otázka č. 5: Byrokracia je pozitívna a potrebná pre fungovanie systému, v ktorom žijem a pracujem.

Pri tomto tvrdení prevláda odpoveď 2- skôr nesúhlasím. Stredná hodnota, teda medián je rovnako pri odpovedi 2- skôr nesúhlasím. Maximálna hodnota odpovede je 4- súhlasím, aj to len v počte 3.

Môžeme teda zhodnotiť, že opýtaní zamestnanci skôr nevidia byrokráciu ako pozitívnu a potrebnú pre fungovanie systému, v ktorom žijú a pracujú.

Otázka č. 6: Byrokracia je len strata drahocenného času.

Väčšina opýtaných zamestnancov si myslí, že byrokracia je len strata drahocenného času, a to konkrétne až 21 z 30 opýtaných. Modus pri tejto otázke je pri odpovedi 3- skôr súhlasím.

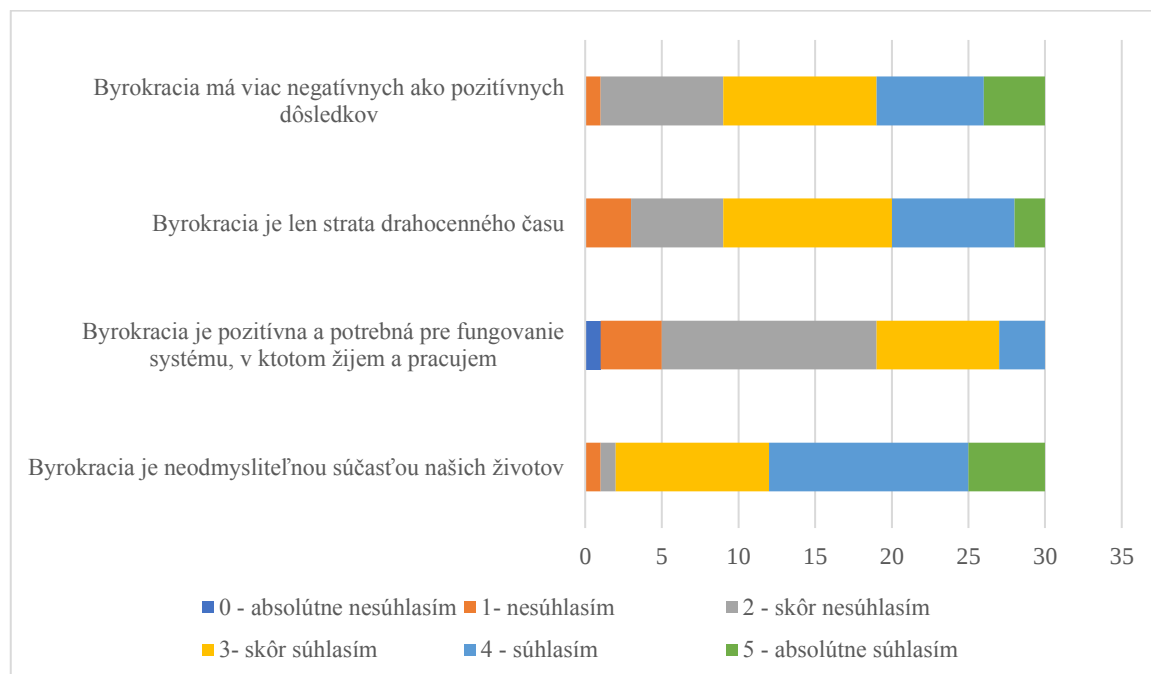
Na základe odpovedí na túto otázku, môžeme skonštatovať, že postoj zamestnancov centrály Tatra banky k byrokracii je skôr negatívny, rovnako ako pri predchádzajúcej otázke.

Otázka č. 7: Byrokracia má viac negatívnych ako pozitívnych dôsledkov.

Otázka číslo 7 je poslednou otázkou zameranou na vnímanie a postoj byrokracie u zamestnancov centrály Tatra banky.

Až 21 z 30 respondentov si myslí, že byrokracia má viac negatívnych ako pozitívnych dôsledkov. Modus aj medián sa v tomto prípade nachádza pri odpovedi 3- skôr

súhlasím. Až 7 respondentov označili odpoveď 4- súhlasím a 4 respondenti označili odpoveď 5- absolútne súhlasím, čo len potvrdzuje skôr negatívne vnímanie byrokracie u opýtaných zamestnancov z predchádzajúcich otázok.



Graf 4 Vnímanie byrokracie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na záver tejto podkapitoly môžeme zhodnotiť, že aj napriek tomu, že si opýtaní zamestnanci centrály Tatra banky v Bratislave uvedomujú dôležitosť a postavenie byrokracie v systéme, považujú ju skôr za niečo negatívne, nepotrebné, niečo, čo im uberá z ich drahocenného času a má viac negatívnych, ako pozitívnych dôsledkov.

Na druhej strane to však nie je absolútne jednoznačné a nájdú sa aj jedinci, ktorí vnímajú byrokráciu pozitívnejšie.

4.3.2 Prejavy byrokratických disfunkcií

Otázky 8 až 28 sú zamerané na zistenie, aké konkrétne byrokratické disfunkcie sa vyskytujú na centrále Tatra banky. Otázky sú zamerané na 8 konkrétnych byrokratických disfunkcií, ktoré sme si zvolili za objekt skúmania a sú obsahom aj vyššie uvedenej kapitoly 1.7. Konkrétne ide o tieto disfunkcie: popieranie logiky, neosobnosť, absencia zodpovednosti, obmedzovanie kreativity, nadbytok dokumentácie, rutina, prehnaná kontrola a negatívna motivácia. Súčasťou otázok je aj zistenie spokojnosti zamestnancov a radosti z práce v takto byrokraticky riadenej veľkej spoločnosti. Jednotlivé disfunkcie sú aj prehľadne znázornené spolu s číslami konkrétnych otázok v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 3 Prehľad skúmaných byrokratických disfunkcií

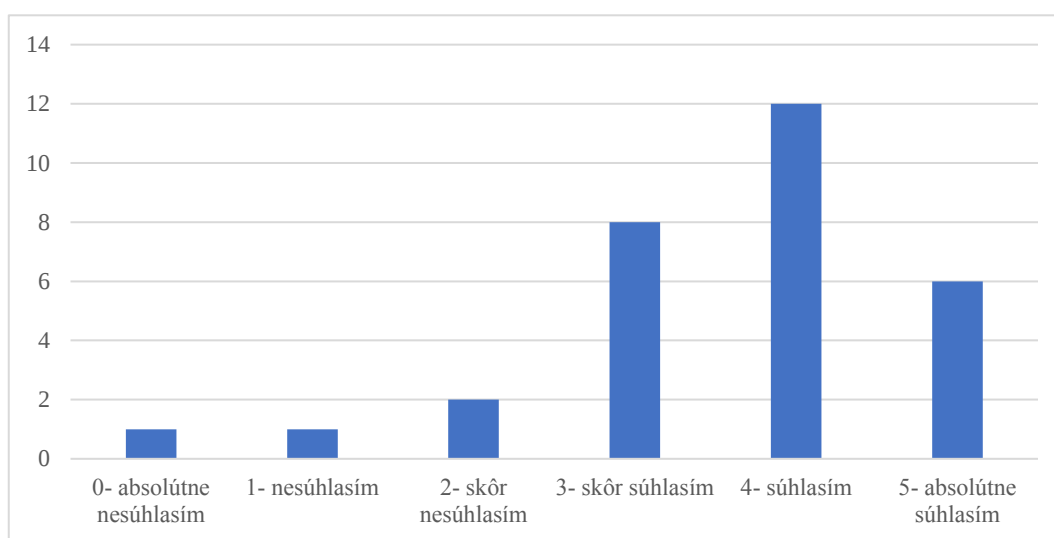
Znak byrokracie	Vyplývajúca disfunkcia	Otázky č.
Formalizácia	Obmedzovanie kreativity	• 25. • 26.
	Popieranie logiky	• 8. • 9. • 10. • 11.
	Nadbytok dokumentácie	• 27.
	Neosobnosť	• 17. • 18. • 19. • 20.
	Absencia zodpovednosti	• 21.
Nepružnosť	Rutina	• 12. • 13. • 14.
Kontrola	Prehnaná kontrola	• 22.
	Negatívna motivácia	• 23. • 24.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázky č. 15., 16. a 28. nie sú zamerané na identifikovanie konkrétnych byrokratických disfunkcií, ale na zistenie miery spokojnosti opýtaných zamestnancov so svojim zamestnaním a ich pocitom z práce.

Otázka č. 8: Stáva sa Vám pri práci, že musíte urobiť niečo, čo nedáva zmysel alebo logiku?

Pri tejto otázke sme zisťovali prítomnosť byrokratickej disfunkcie popieranie logiky, ktorá vychádza zo znaku byrokracie, ktorým je prílišná formalizácia. Najčastejšie sa vyskytujúca hodnota je 4- súhlasím. Túto možnosť označili až 12 z 30 opýtaných. 8 respondentov označilo možnosť 3- skôr súhlasím a 6 respondentov označilo možnosť 5- absolútne súhlasím, čo poukazuje na vysokú mieru výskytu spomínanej byrokratickej disfunkcie. To potvrdzuje aj fakt, že len 4 z 30 respondentov nemajú pocit, že musia pri práci robiť úkony, ktoré nedávajú zmysel alebo logiku.



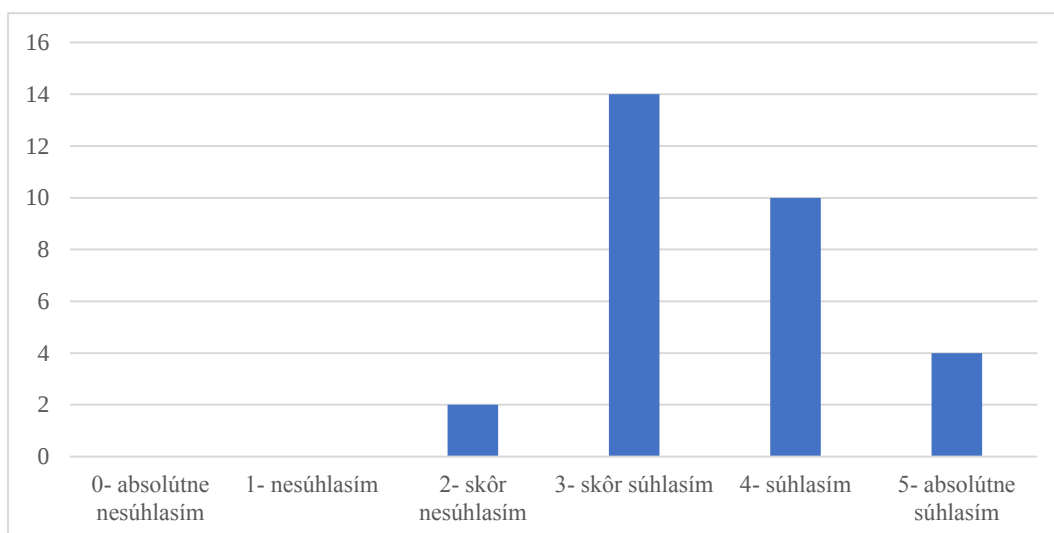
Graf 5 Stáva sa Vám pri práci, že musíte urobiť niečo, čo nedáva zmysel alebo logiku?

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 9: Stáva sa Vám pri práci, že viete niečo urobiť jednoduchšie alebo rýchlejšie, ale musíte to urobiť tak, ako sa to od Vás vyžaduje?

Rovnako ako pri predchádzajúcej otázke, tak aj pri otázke číslo 9 sme zisťovali prítomnosť disfunkcie popieranie logiky a formálne dodržiavanie procedúr.

Drvivá väčšina opýtaných tvrdí, že pri svojej práci musia vykonávať určité úkony jednoducho tak, ako je to stanovené, napriek tomu, že by to dokázali urobiť jednoduchšie alebo rýchlejšie. Takéto tvrdenie vyjadrilo až 28 z 30 respondentov.



Graf 6 Stáva sa Vám pri práci, že viete niečo urobiť jednoduchšie alebo rýchlejšie, ale musíte to urobiť tak, ako sa to od Vás vyžaduje?

Zdroj: Vlastné spracovanie

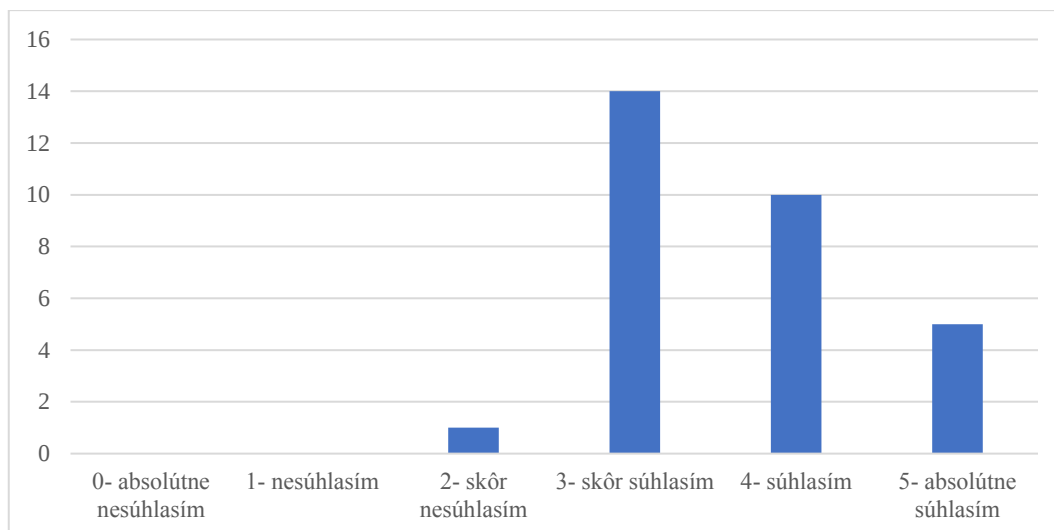
S touto otázkou úzko súvisí aj otázka číslo **11: Môžete niektoré úkony urobiť inak, ako je to stanovené?**

Najčastejšie sa vyskytujúca odpoveď pri tejto otázke odpoveď 2- skôr nesúhlasím. Druhou najčastejšou odpoveďou je 1- nesúhlasím, čo potvrdzuje to, čo vyplýva z otázky číslo 9.

Otázka č. 10: Myslíte si, že Vašu prácu ovplyvňuje príliš veľa pravidiel a postupov, ktoré musíte dodržiavať?

Otázka číslo 10 je takisto zameraná na disfunkciu popieranie logiky, ktorá vyplýva z prílišnej formalizácie.

Takmer každý z opýtaných zamestnancov, s výnimkou jedného, teda až 29 opýtaných z 30, čo tvorí viac ako 96 % odpovedalo na otázku kladne, teda si myslí, že jeho prácu ovplyvňuje príliš mnoho pravidiel a postupov, ktoré musí dodržiavať.



Graf 7 Myslíte si, že Vašu prácu ovplyvňuje príliš veľa pravidiel a postupov, ktoré musíte dodržiavať?

Zdroj: Vlastné spracovanie

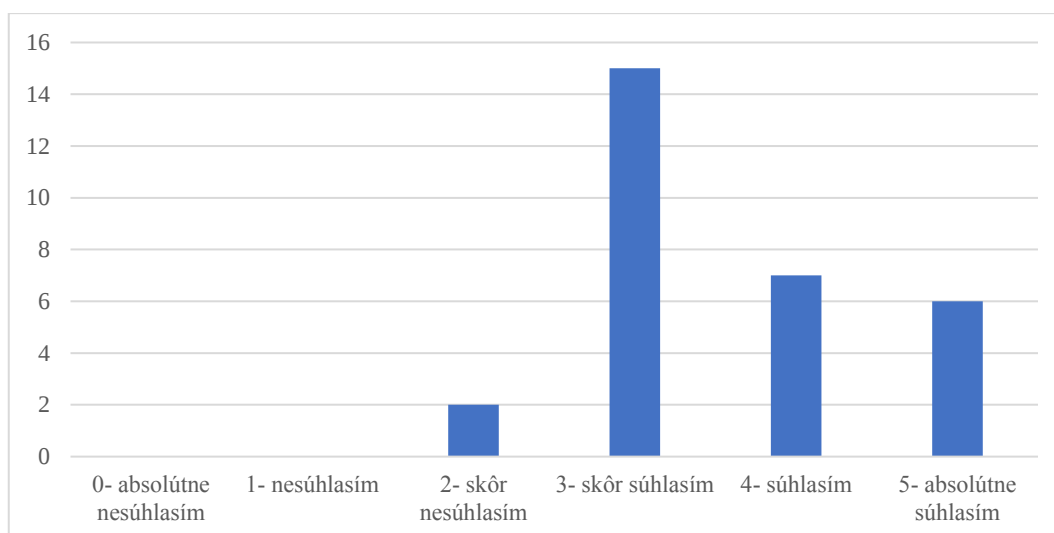
Na základe otázok 8-11, respektíve odpovedí na ne môžeme prehlásiť, že na centrále Tatra banky sa vo významnej miere vyskytuje prehnaná formalizácia, ktorá sa prejavuje aj vo forme riešenia niektorých situácií v nesúlade s logickým, či zdravým sedliackym rozumom.

Toto tvrdenie podporujú odpovede na všetky 4 otázky zamerané na túto konkrétnu disfunkciu.

Otázka č. 17: Máte dobré vzťahy s Vašími nadriadenými?

Otázky 17 až 20 boli zamerané na skúmanie ďalšej konkrétnej byrokratickej disfunkcie, a to neosobnosti. Táto disfunkcia, podobne ako absencia zdravého rozumu vychádza z jedného z hlavných znakov byrokracie, ktorým je formalizácia, ktorá má veľký vplyv na formálne vzťahy. Tieto otázky sú zamerané predovšetkým na vzťahy na pracovisku.

V otázke číslo 17 sme zisťovali, či majú naši zamestnanci dobré vzťahy so svojimi nadriadenými. Drvivá väčšina má so svojimi nadriadenými dobré vzťahy, aj keď najčastejšie bola označovaná odpoveď 3- skôr súhlasím, čo nie je veľmi presvedčivé a jednoznačné tvrdenie. Avšak, len dvaja z tridsiatich opýtaných označilo vzťahy voči nadriadeným ako nie dobré.



Graf 8 Máte dobré vzťahy s Vašimi nadriadenými?

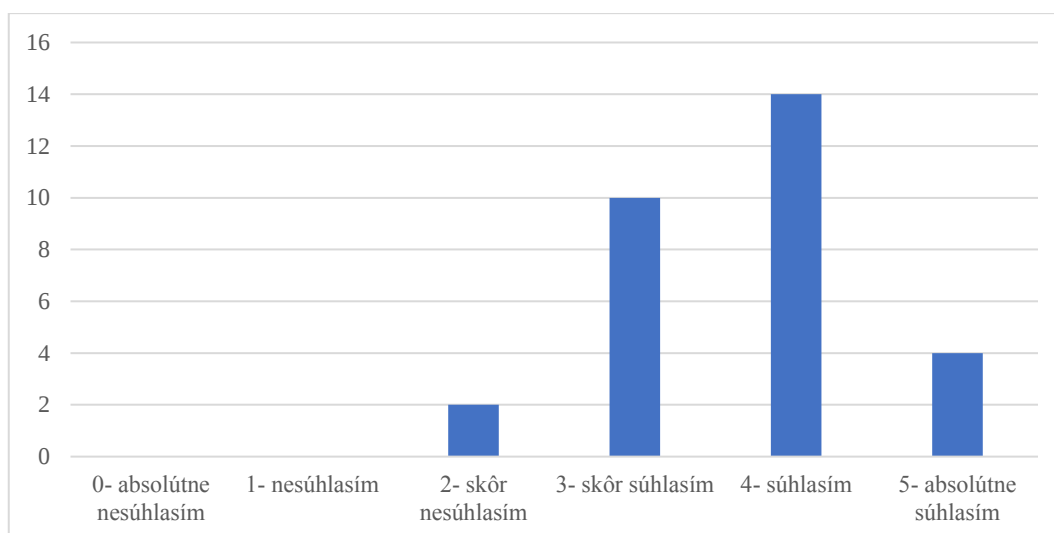
Zdroj: Vlastné spracovanie

Podobne bola ladená aj otázka číslo 18, ktorá sa však nepýtala na vzťahy s nadriadenými, ale na vzťahy s kolegami.

Otázka č. 18: Máte dobré vzťahy s Vašimi kolegami?

Rovnako ako pri predchádzajúcej otázke, ani pri tejto sa nepotvrdilo, že by na pracovisku našich respondentov prevládali zlé vzťahy.

Iba 2 z 30 respondentov považuje svoje vzťahy s kolegami za nie veľmi dobré. Modus pri tejto otázke tvorí odpoveď 4- súhlasím, čo naznačuje lepšie vzťahy medzi kolegami, ako medzi nadriadenými a podriadenými. Potvrďuje to aj medián, ktorý sa pri tejto otázke rovnako nachádza pri odpovedi 4- súhlasím, zatiaľ čo pri predchádzajúcej otázke sa nachádzal pri odpovedi 3- skôr súhlasím.

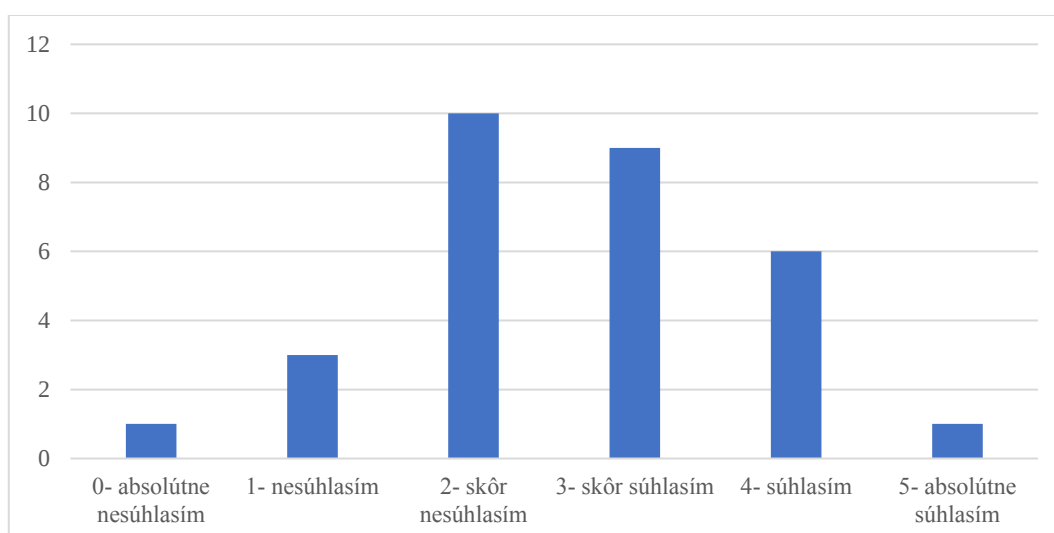


Graf 9 Máte dobré vzťahy s Vašimi kolegami?

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 19: Stretávate sa s Vašimi kolegami, nadriadenými alebo podriadenými aj mimo pracoviska?

Pri tejto otázke už odpovede nie sú tak jednoznačné, ako pri tých predošlých dvoch. Vzťahy na pracovisku sú zjavne v drvivej väčšine prípadov dobré, ale zamestnanci sa vo veľkej miere mimo pracoviska nestretávajú. Modus sa v tomto prípade nachádza pri odpovedi 2- skôr nesúhlasím.



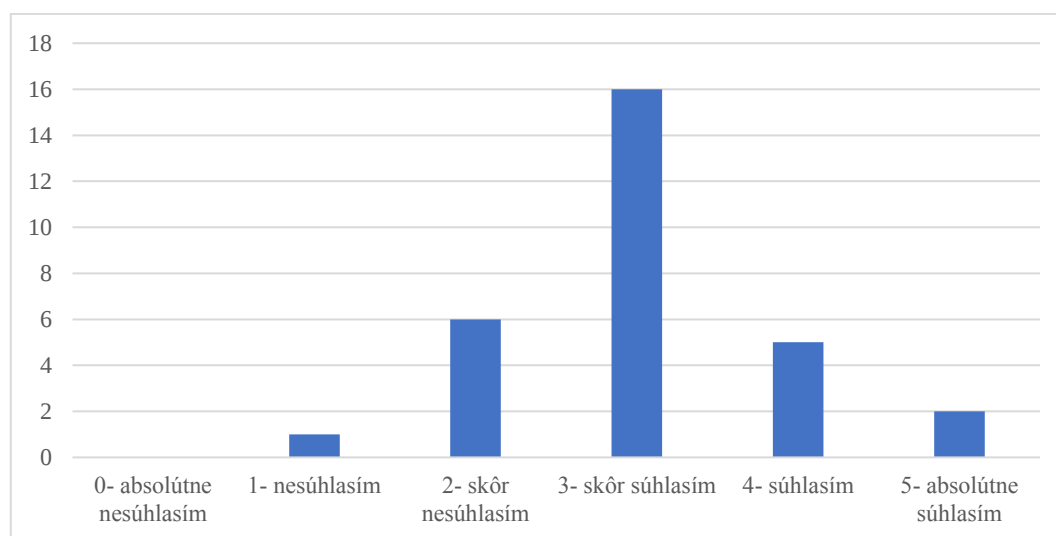
Graf 10 Stretávate sa s Vašimi kolegami, nadriadenými alebo podriadenými aj mimo pracoviska?

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 20: Myslíte si, že môžete svojim kolegom alebo nadriadeným dôverovať?

Posledná otázka zameraná na disfunkciu neosobnosť mala za úlohu zistiť, či majú opýtaní zamestnanci pocit, že svojim kolegom alebo nadriadeným môžu dôverovať. Dôvera je totiž jednou z kľúčových podmienok dobre fungujúcich vzťahov.

Až 16 z 30 respondentov označilo odpoveď 3- skôr súhlasím, čo evokuje vysokú mieru nejednoznačnosti nad týmto tvrdením. Len dvaja z opýtaných označili odpoveď 5- absolútne súhlasím, čo nie je vysoké číslo, no na druhej strane ani jeden z opýtaných neoznačil odpoveď 0- absolútne nesúhlasím, čo je pozitívne konštatovanie.



Graf 11 Myslíte si, že môžete svojim kolegom alebo nadriadeným dôverovať?

Zdroj: Vlastné spracovanie

Aj napriek tomu, že otázky číslo 19 a 20 nám neposkytli veľmi jednoznačné výsledky, môžeme konštatovať, predovšetkým vďaka oveľa jednoznačnejším výsledkom pri otázkach 17 a 18, že byrokratická disfunkcia, neosobnosť, sa na centrále Tatra banky nevyskytuje.

Otázka č. 21: Máte v práci pocit zodpovednosti?

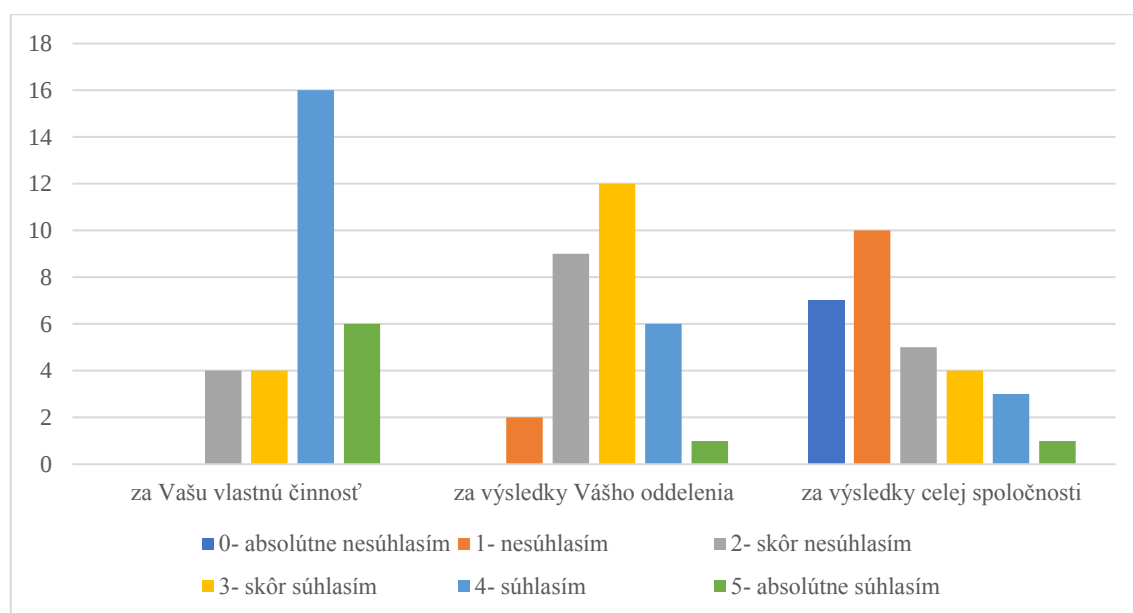
Táto otázka je zameraná na ďalšiu z byrokratických disfunkcií vyplývajúcu z rovnakého základného znaku byrokracie, teda už spomínanej formalizácie. Účelom tejto otázky bolo zistiť, či sa na centrále Tatra banky u bežných zamestnancov vyskytuje absencia zodpovednosti.

Táto otázka bola rozčlenená na 3 oblasti: zodpovednosť za vlastnú činnosť, zodpovednosť za výsledky oddelenia, na ktorom respondent pracuje a zodpovednosť za celú spoločnosť.

V prvej oblasti prevládali odpovede hovoriace, že zamestnanci cítia zodpovednosť za vlastnú činnosť a za úlohy, ktoré im boli zverené. Modus a to až vo výške 16-tich odpovedí sa nachádza pri odpovedi 4- súhlasím.

V druhej oblasti boli už odpovede vyrovnannejšie, no stále bolo viac tých, ktorí cítia zodpovednosť aj za oddelenie, na ktorom pracujú. Modus bol v tomto prípade pri odpovedi 3- skôr súhlasím, čo taktiež naznačuje menšiu jednoznačnosť pocitu zodpovednosti.

V tretej oblasti už prevládajú odpovede hovoriace o tom, že zamestnanci necítia príliš veľkú, alebo dokonca žiadnu zodpovednosť za výsledky celej organizácie. Modus, rovnako ako medián sa pri tejto otázke nachádza pri odpovedi 1- nesúhlasím. Až 7 respondentov označilo odpoveď 0- absolútne nesúhlasím.



Graf 12 Máte v práci pocit zodpovednosti?

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe týchto odpovedí a grafu môžeme skonštatovať, že zamestnanci centrálly Tatra banky cítia veľkú zodpovednosť za vlastnú činnosť, menšiu ale predsa celkom významnú zodpovednosť za oddelenie na ktorom pracujú, ale naopak veľmi malú alebo žiadnu zodpovednosť za celú organizáciu. Tento jav je pre bežných zamestnancov veľkých

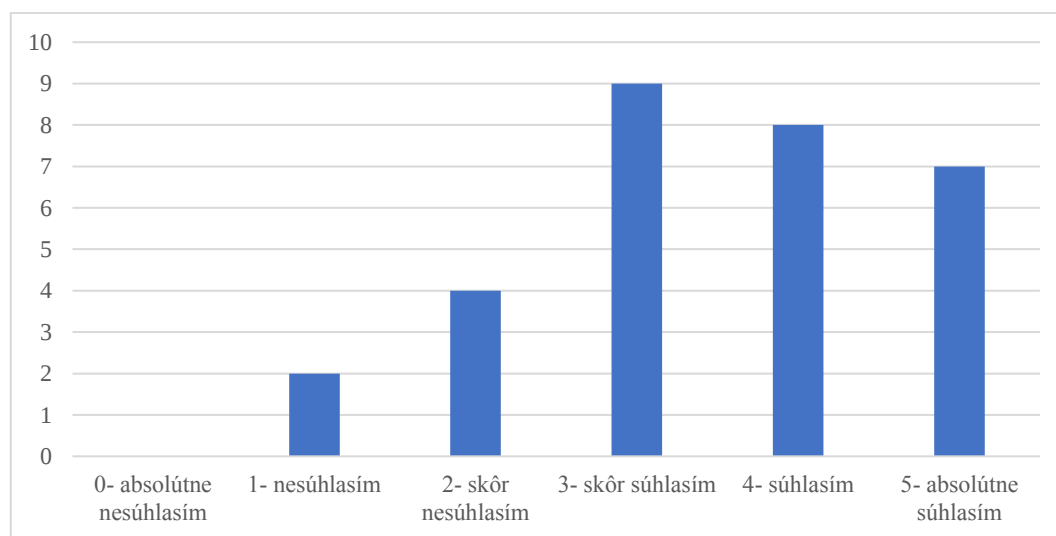
spoločností celkom prirodzený. Zodpovednosť za spoločnosť, ako celok cítia zamestnanci, ktorí sa cítia byť vo vysokej miere zaangažovaný.

Otázka č. 25: Myslíte si, že Vaša práca obmedzuje Vašu kreativitu?

Nasledujúce dve otázky sú zamerané na jednu z najčastejšie sa vyskytujúcich byrokratických disfunkcií vôbec. Obmedzovanie kreativity. Táto disfunkcia vyplýva zo základného znaku byrokracie, ktorý bol spomínaný v niektorých z predchádzajúcich otázok, napr. 17, 18, 19 a pod., a to formalizácia.

V otázke číslo 25 sme sa priamo zamestnancov pýtali, či si myslia, že ich práca obmedzuje ich kreativitu.

Až 24 z 30 opýtaných si myslí, že ich práca naozaj obmedzuje ich kreativitu. Najčastejšie respondenti uvádzali odpoveď 3- skôr súhlasím ale nie s veľkým rozdielom voči odpovedi 4- súhlasím alebo dokonca odpovedi 5- absolútne súhlasím.

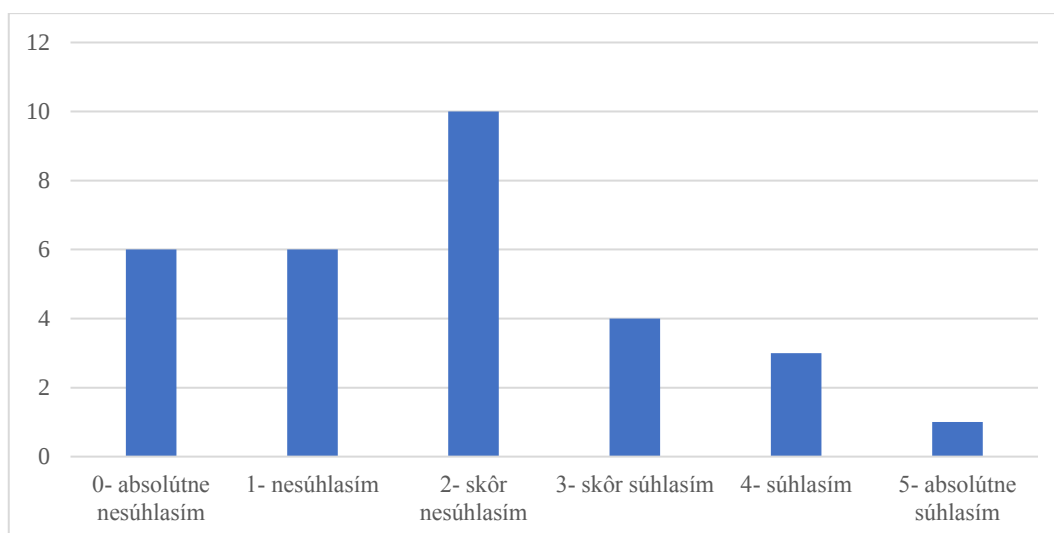


Graf 13 Myslíte si, že Vaša práca obmedzuje Vašu kreativitu?

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 26: Môžete byť pri výkone Vašej práce kreatívny/a?

Väčšina opýtaných, konkrétne až 22 z 30 má pocit, že pri svojej práci nemôže, respektíve nemá priestor na to, byť kreatívny. Iba 8 z 30 má pocit, že sa môžu nejakým spôsobom kreatívne realizovať vo svojich pracovných činnostiach, no väčšina z nich označila odpoveď 3- skôr súhlasím, čo hovorí o tom, že to nie je veľká miera kreativity.



Graf 14 Môžete byť pri výkone Vašej práce kreatívny/a?

Zdroj: Vlastné spracovanie

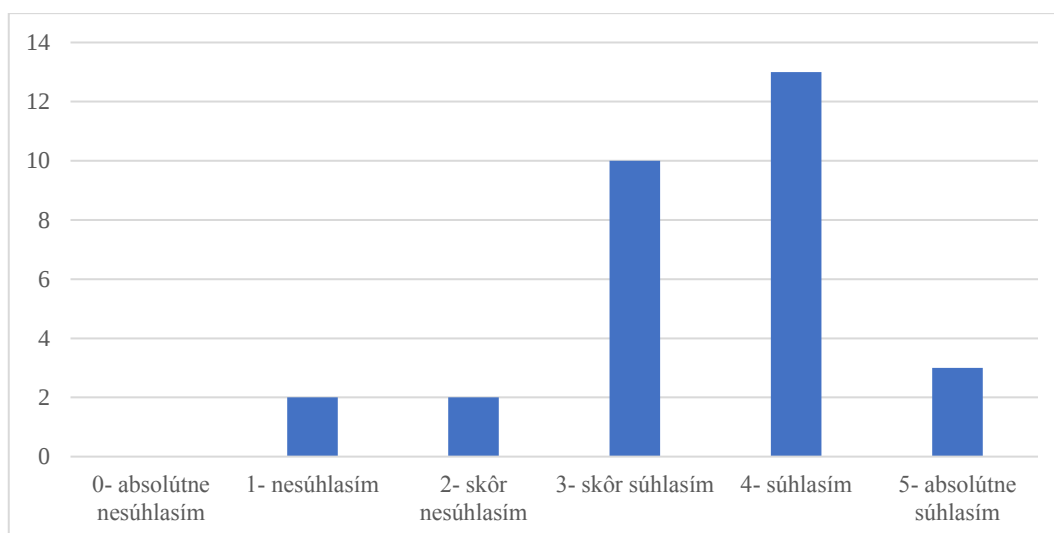
Na základe odpovedí na otázky 25 a 26 môžeme skonštatovať, že byrokratická disfunkcia obmedzovanie kreativity je na centrále Tatra banky prítomná.

Otázka č. 27: Máte pocit, že pracujete s príliš veľkým množstvom rôznych dokumentov?

Poslednou disfunkciou, ktorej prítomnosť na pracovisku konkrétnej spoločnosti sme pomocou dotazníkového prieskumu zisťovali je nadbytok dokumentácie. Táto disfunkcia rovnako vyplýva zo znaku byrokracie, ktorým je formalizácia.

Drvivá väčšina opýtaných zamestnancov má pocit, že pri svojej práci prichádzajú do styku s príliš veľkým množstvom rôznych dokumentov. Konkrétne je to až 26 z 30 opýtaných.

Modus je odpoveď 4- súhlasím, čo naznačuje celkom veľkú jednoznačnosť. Tú potvrdzuje aj fakt že minimálnu hodnotu, teda 0- absolútne nesúhlasím neoznačil ani jeden z opýtaných zamestnancov, zatiaľ čo maximálnu hodnotu, teda 5- absolútne súhlasím označili traja zamestnanci.



Graf 15 Máte pocit, že pracujete s príliš veľkým množstvom rôznych dokumentov?

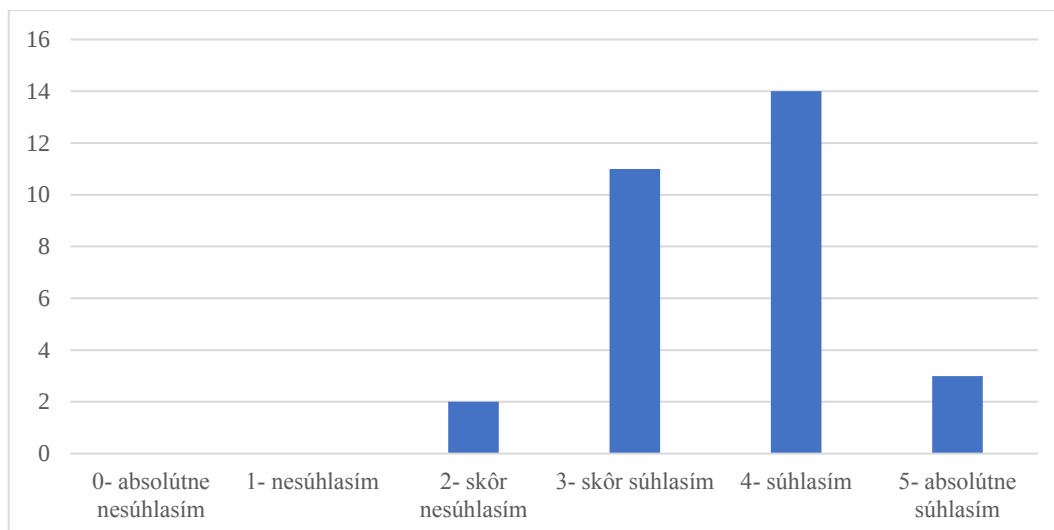
Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe takýchto jednoznačných odpovedí na túto otázku môžeme pokojne prehlásiť, že byrokratická disfunkcia „nadbytok dokumentácie“ je na centrále Tatra banky v Bratislave takisto prítomná.

Otázka č. 12: Vykonávate v práci väčšinou iba rovnaké činnosti?

Otázky 12 až 14 sa týkajú ďalšej byrokratickej disfunkcie, a to konkrétne rutiny. Rutina je prejavom ďalšieho zo základných znakov byrokracie, konkrétne nepružnosti.

V otázke 12 respondenti odpovedali v drvivej väčšine, že v práci vykonávajú prevažne iba rovnaké činnosti. Dokonca až 28 respondentov z 30, čo tvorí až 93,33 %. Len dvaja opýtaní z tridsiatich si nemyslia, že vykonávajú pri práci väčšinou iba rovnaké úkony, avšak obaja zvolili možnosť 2- skôr nesúhlasím a nie jednoznačnejšie odpovede, čo takisto naznačuje naozaj vysokú mieru rutiny na pracovisku.



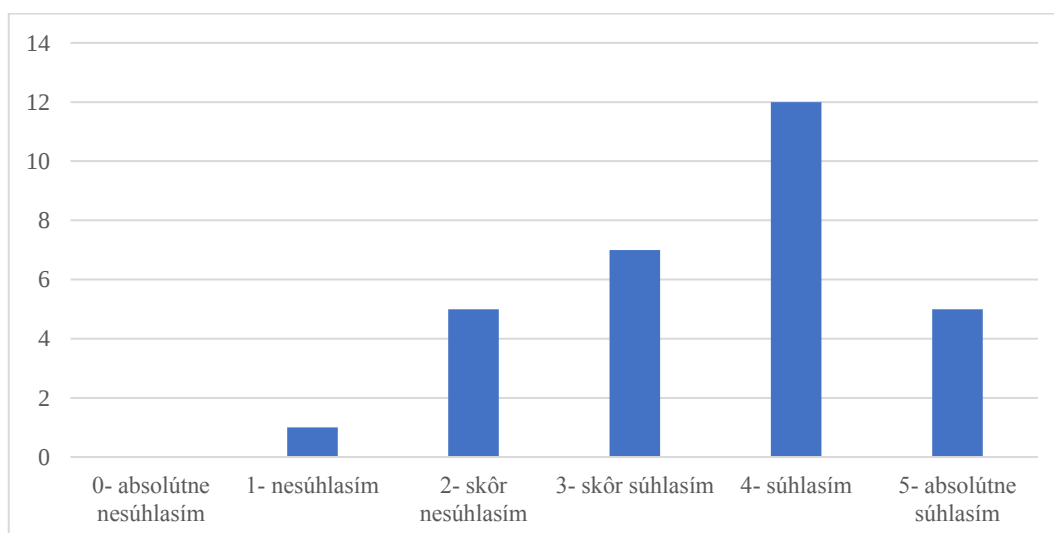
Graf 16 Vykonávate v práci väčšinou iba rovnaké činnosti?

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 13: Máte pocit, že je Vaša práca rutinná?

Otázka číslo 13 mala jednoznačné znenie a pýtala sa priamo, či si samotní zamestnanci myslia, že ich práca je rutinná.

Modus sa aj v tomto príklade nachádza pri odpovedi 4- súhlasím, avšak až 6 ľudí svoju prácu za rutinnú nepovažuje, napriek tomu, že väčšina z nich vykonáva prevažne rovnaké činnosti. Väčšina z opýtaných, a to až 24 z 30, považuje svoju prácu za rutinnú.



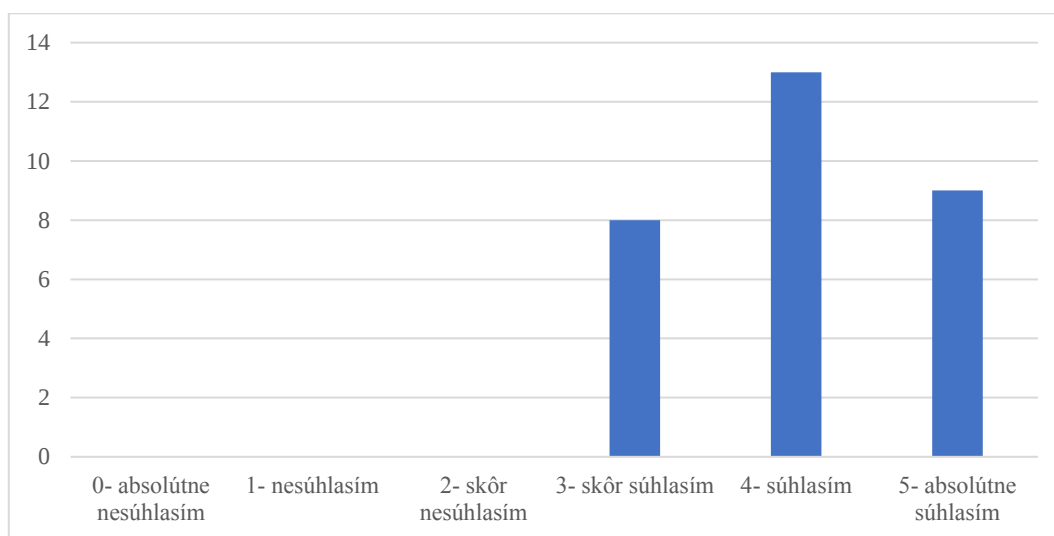
Graf 17 Máte pocit, že je Vaša práca rutinná?

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 14: Máte pocit, že by ste zvládli dôležitejšie úlohy, ako vykonávate?

Pri rutinných prácach majú zamestnanci často pocit, že robia základné alebo jednoduché činnosti, a že by zvládli aj oveľa náročnejšie úlohy a činnosti. Preto sme sa jednou otázkou zamerali na zistenie, či aj zamestnanci centrál Tatra banky majú pocit, že by zvládli dôležitejšie a náročnejšie úlohy, ako momentálne vykonávajú.

100 % z opýtaných si myslí, že by zvládli dôležitejšie úlohy, ako sú tie, ktoré aktuálne vykonávajú. Modus je odpoveď 4- súhlasím a druhou najpočetnejšou odpoveďou je 5- absolútne súhlasím, čo len deklaruje naozajstné presvedčenie, že by zvládli dôležitejšie úlohy a činnosti.



Graf 18 Máte pocit, že by ste zvládli dôležitejšie úlohy, ako vykonávate?

Zdroj: Vlastné spracovanie

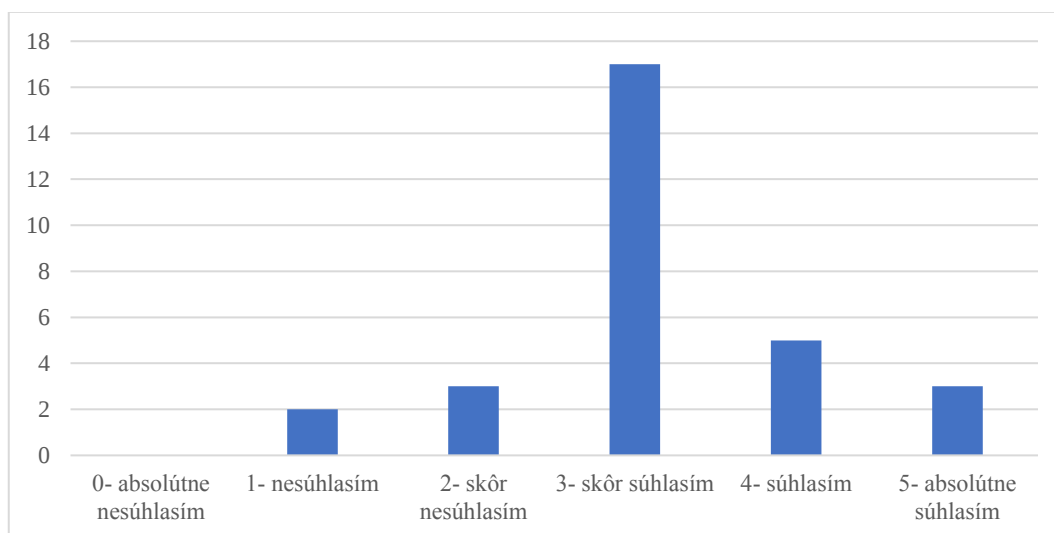
Na základe odpovedí na otázky 12, 13 a 14 môžeme skonštatovať, že byrokratická disfunkcia vyplývajúca zo znaku byrokracie nepružnosť, teda rutina, sa na centrále Tatra banky v Bratislave naozaj nachádza. Jednoznačne to dokazuje každý z vyššie uvedených grafov.

Otázka č. 22: Je práca, ktorú vykonávate, následne niekým kontrolovaná?

Otázka číslo 22 je zameraná na ďalšiu konkrétnu disfunkciu, a to prehnaná kontrola. Táto byrokratická disfunkcia vyplýva z ďalšieho zo základných znakov byrokracie, ktorým je prehnaná kontrola.

Modus, teda najčastejšia odpoveď je 3- skôr súhlasím a to až s počtom 17. Len 5 z 30

opýtaných tvrdí, že práca ktorú vykonávajú nie je následne niekým kontrolovaná. Tento malý výkyv je pravdepodobne spôsobený rôznorodosťou oddelení, na ktorých bol prieskum realizovaný. Napriek tomu však jednoznačne vyplýva, že sa na centrále Tatra banky nachádza ďalšia z byrokratických disfunkcií, a to prehnaná kontrola.



Graf 19 Je práca, ktorú vykonávate, následne niekým kontrolovaná?

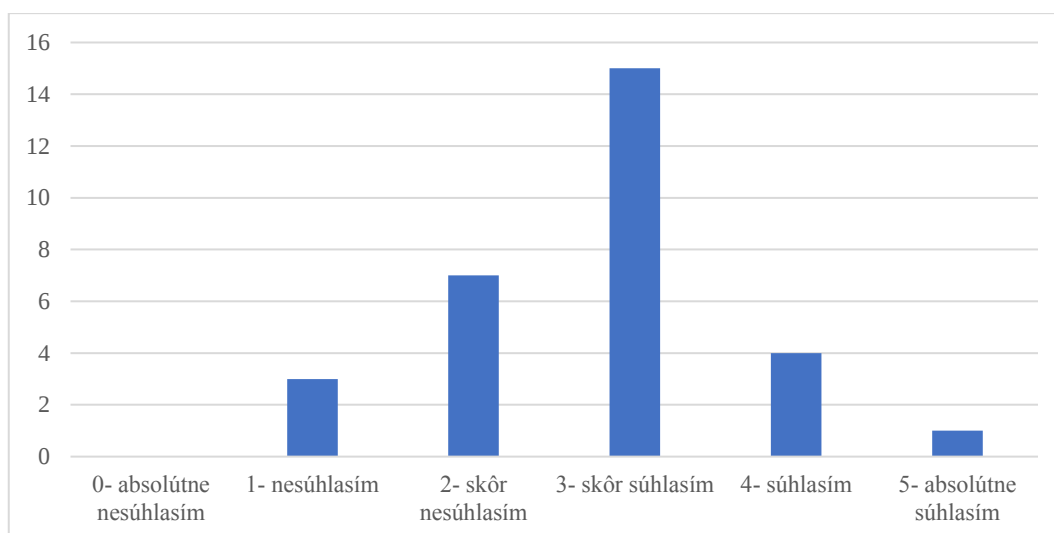
Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 23: Vyskytujú sa časté postihy, v prípade že spravíte nejakú chybu?

Nasledujúce dve otázky sa zameriavajú na identifikáciu ďalšej byrokratickej disfunkcie vyplývajúcej z rovnakého znaku byrokracie ako pri predchádzajúcej otázke. Konkrétne byrokratickej disfunkcie „negatívna motivácia“.

V otázke číslo 23 sme chceli zistiť, či sa na pracovisku respondentov vyskytujú časté postihy v prípade, ak spravia nejakú chybu. Postihmi sa v tomto prípade myslia rôzne pokarhania, strhnutie odmienu a pod.

Väčšina respondentov tvrdí, že sa takéto postihy vyskytujú, no zároveň až 15 z celkových 30 opýtaných označilo odpoveď 3- skôr súhlasím, čo naznačuje, že k takýmto opatreniam neprichádza veľmi často.



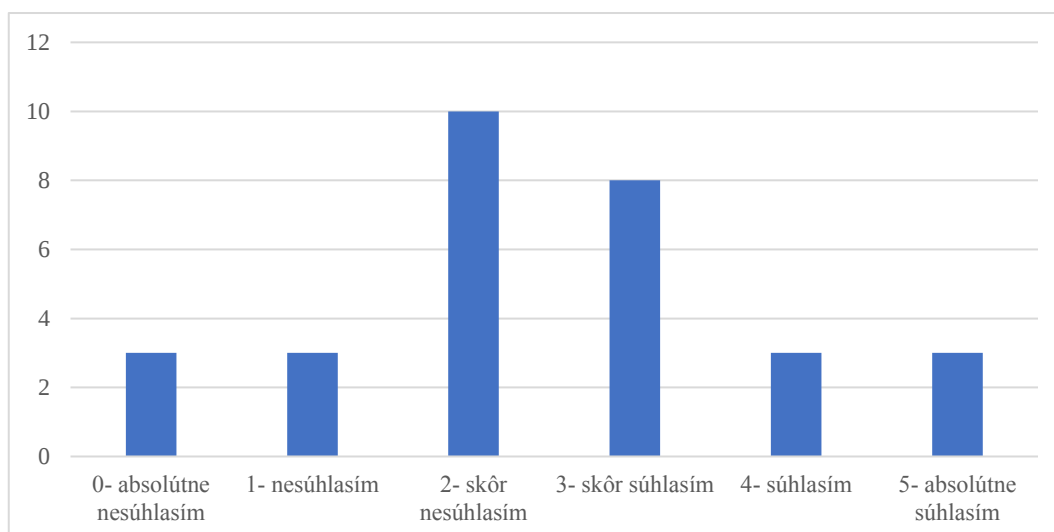
Graf 20 Vyskytujú sa časté postihy, v prípade že spravíte nejakú chybu?

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 24: Prevládajú vo Vašom podniku tresty (strhnutie odmien, pokarhanie, ...) nad pochvalami, odmenami a podobne?

Otázka číslo 24 taktiež hľadá odpoveď na otázku, či sa v sledovanom podniku nachádza negatívna motivácia.

Oproti predchádzajúcej otázke nám však nedáva jednoznačnú odpoveď na túto otázku. Názory sa veľmi líšia pravdepodobne rozdielnosťou oddelení, v ktorých bol výskum realizovaný.



Graf 21 Prevládajú vo Vašom podniku tresty (strhnutie odmien, pokarhanie, ...) nad pochvalami, odmenami a podobne?

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe otázok 23 a 24, respektíve odpovedí na ne sa nedá jednoznačne určiť, či sa na centrále Tatra banky nachádza táto byrokratická disfunkcia. Otázka číslo 23 to síce naznačuje, no na základe jednej otázky nemôžeme robiť jednoznačné závery.

Otázky 15, 16 a 28 nie sú zamerané na odhalenie konkrétnej byrokratickej disfunkcie, ale na zistenie, či sa na centrále Tatra banky zamestnanci cítia dobre, či sú vo svojej práci spokojní a podobne.

Otázky č. 15, 16 a 28

Otázka číslo 15 mala za úlohu zistiť, či majú zamestnanci po odchode z práce pocit dobre vykonanej a dôležitej práce.

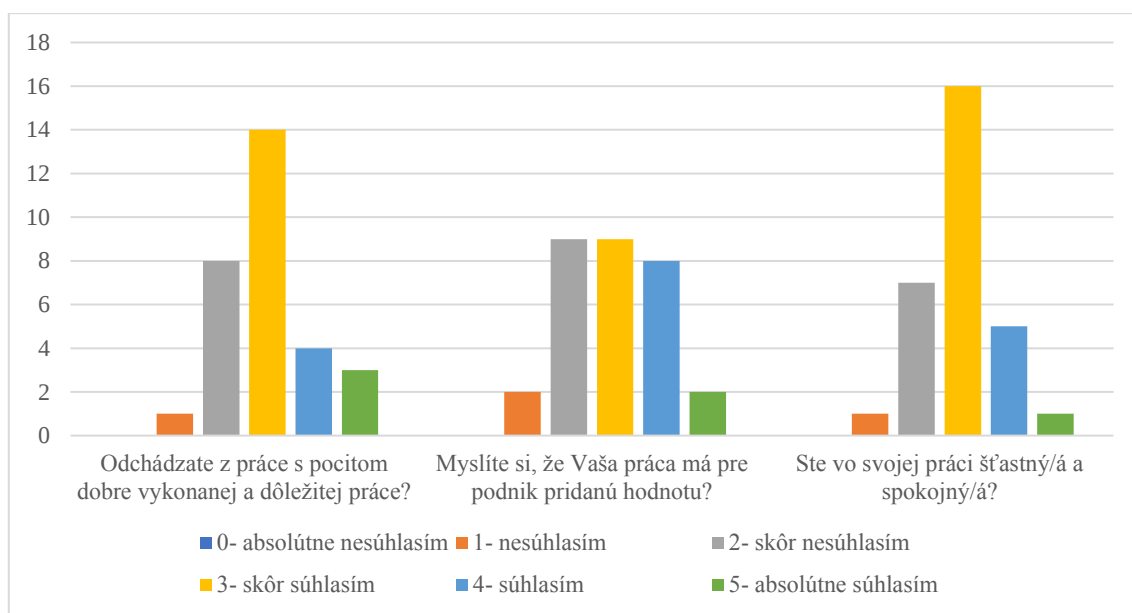
Väčšina z nich taký pocit má, no nie je to celkom jednoznačné. Modus je odpoveď 3- skôr súhlasím, a to až počtom 14 odpovedí. Až 8 respondentov uviedlo odpoveď 2- skôr nesúhlasím. Táto otázka teda nedáva jednoznačnú odpoveď aj keď by sa mohlo skôr zdať, že zamestnanci majú zo svojej práce dobrý pocit.

Otázka číslo 16 sa pýtala, či si zamestnanci myslia, že má ich práca pre ich spoločnosť pridanú hodnotu.

Odpovede na túto otázku sa rôznia a nedá sa z nich jednoznačne určiť jeden názor, aj keď jemne prevažujú názory, že áno.

Posledná otázka celého dotazníka, teda otázka číslo 28 bola na rozdiel od všetkých ostatných otázok nepovinná, no napriek tomu ju zodpovedal každý z respondentov. Táto otázka bola položená veľmi priamo a jednoducho sa zamestnancov pýtala, či sú vo svojej práci spokojní a šťastní alebo nie.

Väčšina z opýtaných, konkrétne 22 z 30 sú vo svojej práci šťastní a spokojní a 8 z 30 práve naopak. Nikto však nezvolil najnegatívnejšiu odpoveď a len 1 z 30 opýtaných zvolil odpoveď 1- nesúhlasím. Modus je odpoveď 3- súhlasím s počtom odpovedí až 16, čo naznačuje, že napriek tomu, že sú zamestnanci vo všeobecnosti vo svojej práci šťastí a spokojní, nejde o výnimočné výsledky a práca v nich nevyvoláva veľké nadšenie.



Graf 22 Otázky č. 15, 16 a 28

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe odpovedí na otázky 15, 16 a 28 môžeme skonštatovať, že spoločnosti, Tatra banka, respektíve v jej centrále prevláda, aj keď nie vo vysokej miere spokojnosť so svojim zamestnaním a pocit užitočnej a dobre vykonanej práce.

V nasledujúcej tabuľke vidíme jednoduchý prehľad výskytu všetkých ôsmich byrokratických disfunkcií so stupňom ich výskytu na centrále Tatra banky.

4 byrokratické disfunkcie sa vyskytujú vo vysokej miere, 3 v strednej miere a 1 v nízkej miere. Stupeň výskytu konkrétnej disfunkcie sme určili podľa bodového priemeru na každú otázku a následne pri disfunkciách, ktoré boli zisťované viacerými otázkami, boli tieto bodové priemery znova spriemerované. Vysoký stupeň výskytu disfunkcia dosiahla, ak jej priemer bol 3,2 bodu a viac. Stredný stupeň dosiahla pri priemere 3,1 – 2 body a nízky stupeň pri priemere pod 2 body. Konkrétne priemery bodov sú taktiež uvedené v nasledujúcej tabuľke. Pri otázkach na disfunkcie neosobnosť a absencia zodpovednosti boli čísla prepočítané, aby sa zhodovali s metódou hodnotenie, nakoľko otázky na tieto diskusie boli formulované iným spôsobom, ako na ostatné byrokratické disfunkcie.

Tabuľka 4 Stupeň výskytu konkrétnej disfunkcie

Znak byrokracie	Vyplyvajúca disfunkcia	Otázky č.	Stupeň výskytu konkrétnej disfunkcie	Priemerné bodové hodnotenie
Formalizácia	Obmedzovanie kreativity	• 25. • 26.	Vysoký	3,4
	Popieranie logiky	• 8. • 9. • 10. • 11.	Vysoký	3,6
	Nadbytok dokumentácie	• 27.	Vysoký	3,4
	Neosobnosť	• 17. • 18. • 19. • 20.	Nízky	1,8
	Absencia zodpovednosti	• 21.	Stredný	2,3
Nepružnosť	Rutina	• 12. • 13. • 14.	Vysoký	3,7
Kontrola	Prehnaná kontrola	• 22.	Stredný	3,1
	Negatívna motivácia	• 23. • 24.	Stredný	2,7

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na záver nášho výskumu sme sa zamerali na viaceré skupiny respondentov, napríklad tí, ktorí v otázke číslo 28, teda či sú vo svojej práci spokojní a šťastní, odpovedali negatívne, teda zvolili odpovede 1- nesúhlasím a 2- skôr nesúhlasím. Cieľom bolo zistiť, ktoré z byrokratických disfunkcií nachádzajúcich sa na centrále Tatra banky túto ich nespokojnosť najviac ovplyvňujú.

Až 87,5 % respondentov, teda 7 z 8 nespokojných zamestnancov uvádzalo vysoké, respektíve extrémne hodnoty pri otázkach týkajúcich sa obmedzovania kreativity. Táto byrokratická disfunkcia u nespokojných zamestnancov rezonuje najviac.

Druhou najviac ovplyvňujúcou disfunkciou je rutina. Až 75 % opýtaných, teda 6 z 8 označovali vysoké, respektíve extrémne odpovede pri otázkach 12 a 13 týkajúcich sa rutiny.

Obmedzovanie kreativity a rutina sa zdajú byť najväčším faktorom nespokojnosti zamestnancov centrály Tatra banky, aspoň čo sa byrokratických disfunkcií týka.

Tretou byrokratickou disfunkciou, ktorú títo nespokojní a nešťastní zamestnanci najviac označovali je popieranie logiky, aj keď táto disfunkcia nedosahuje tak vysoké hodnoty ako predchádzajúce dve.

Pri otázkach číslo 8 až 11 sa 62,5 % z týchto respondentov, teda 5 z 8 vyjadrovali výraznými odpoveďami. Jednalo sa o otázky typu: stáva sa Vám pri práci, že musíte urobiť niečo, čo nedáva logiku, stáva sa Vám pri práci, že viete niečo urobiť jednoduchšia a rýchlejšie, no musíte to urobiť tak, ako je stanovené?

Samozrejme zamestnanci, ktorí označili v otázke číslo 28, že nie sú vo svojej práci spokojní a šťastní, mali podľa odpovedí problémy aj s inými byrokratickými disfunkciami, no tieto 3, teda popieranie logiky, obmedzovanie kreativity a rutina boli medzi nimi najvýraznejšie.

Ďalšou skupinou, na ktorú sme sa zamerali sú mladí ľudia. Teda konkrétne respondenti, ktorí pri otázke veku zaškrtili odpoveď do 20 rokov, alebo 21 – 30 rokov. Takýchto respondentov bolo 10. Brali sme do úvahy len jasné odpovede potvrdzujúce výskyt byrokratickej disfunkcie na pracovisku, teda 4 - súhlasím a 5 - absolútne súhlasím, respektíve pri opačne orientovaných otázkach odpovede 1 - nesúhlasím a 0 - absolútne nesúhlasím.

Najviac negatívne na centrále Tatra banky zamestnanci do 30 rokov vidia rutinu. Na otázku č. 14, teda či majú pocit, že by zvládli dôležitejšie práce, ako vykonávajú jednoznačne súhlasne odpovedalo až 80 % respondentov. Podobne vysoké percento dosiahli aj odpovede pri otázke č. 12, teda či vykonávajú v práci iba rovnaké činnosti, a to 70 %.

Druhou najviac vnímanou byrokratickou disfunkciou u zamestnancov do 30 rokov je popieranie logiky. Na otázku č. 10, teda či si myslia, že ich prácu ovplyvňuje veľa pravidiel a postupov, jednoznačne súhlasne odpovedalo až 7 z 10, teda 70 % opýtaných. Podobne vysoké percento dosiahla aj otázka č. 8, teda či sa im stáva, že pri práci musia urobiť niečo, čo nedáva zmysel alebo logiku, a to 60 %. Priemer však výrazne znižuje otázka 11., na ktorú negatívne odpovedalo len 10 % opýtaných.

Viac ako 50 % dosiahlo aj vnímanie disfunkcie obmedzovanie kreativity. Na otázku č. 25, teda či si myslia, že ich práca obmedzuje ich kreativitu, jednoznačne súhlasne odpovedalo 60 % pýtaných.

Na otázku č. 22., teda či je práca, ktorú vykonávajú následne niekým kontrolovaná, odpovedalo 50 % opýtaných súhlasne, respektíve absolútne súhlasne. Môžeme teda konštatovať, že kontrolu vidia zamestnanci do 30 rokov ako prehnanú.

Konkrétne percentá jednoznačných odpovedí potvrdzujúcich výskyt byrokratickej disfunkcie na pracovisku, teda odpovedí 4 – súhlasím, 5 – absolútne súhlasím, respektíve pri opačne ladených otázkach 0 – absolútne nesúhlasím a 1 – súhlasím, pri jednotlivých otázkach sú prehľadne zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 5 Vnímanie disfunkcií zamestnancami do 30 rokov.

Byrokratická disfunkcia	% priemer odpovedí	Stupeň výskytu konkrétnej disfunkcie
Popieranie logiky	48 %	Vysoký
Rutina	67 %	Vysoký
Absencia zodpovednosti	20 %	Nízky
Prehnaná kontrola	50 %	Vysoký
Negatívna motivácia	25 %	Nízky
Obmedzovanie kreativity	45 %	Vysoký
Nadbytok dokumentácie	40 %	Stredný

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vnímanie byrokratických disfunkcií zamestnancov do 30 rokov sa mierne líši do vnímania byrokracie celej skupiny. Zamestnanci do 30 rokov nevidia až taký veľký problém v nadbytku dokumentácie a v absencii zodpovednosti, no na druhej strane negatívnejšie vnímajú prehnanú kontrolu.

5 Diskusia

Napriek tomu, že si opýtaní zamestnanci centrály Tatra banky v Bratislave uvedomujú dôležitosť a postavenie byrokracie v systéme, väčšina ju považuje skôr za niečo negatívne, nepotrebné, niečo, čo im uberá z ich drahocenného času a má viac negatívnych, ako pozitívnych dôsledkov.

Naším cieľom bolo identifikovať prejavy byrokratických disfunkcií v spoločnosti Tatra banka, a. s. a navrhnúť spôsoby ich eliminácie.

Zamerali sme sa na 8 konkrétnych byrokratických disfunkcií, a to: obmedzovanie kreativity, popieranie logiky, nadbytok dokumentácie, neosobnosť, absencia zodpovednosti, rutina, prehnaná kontrola a negatívna motivácia.

Niektoré zo sledovaných byrokratických disfunkcií sa na centrále Tatra banky nachádzajú vo vysokej miere, iné v strednej a niektoré len v malej miere.

Z ôsmich sledovaných byrokratických disfunkcií sa v najväčšej miere prejavuje rutina, popieranie logiky, obmedzovanie kreativity a nadbytok dokumentácie.

Rutina je pre určité práce, ako napríklad pásovú výrobu, absolútne neodmysliteľná, no pre práce v ekonomickej sfére nie je tak potrebná a vítaná. Jej vysoký výskyt nie je však len problémom Tatra banky, no problémom celoslovenským, čo potvrdzuje prieskum realizovaný spoločnosťou ACCOR Services: „Slováci si svoju prácu najviac spájajú s rutinou, uviedlo to až 37 % opýtaných.“⁴⁶

V trochu menšej, no stále veľmi významnej miere sa prejavuje prehnaná kontrola, negatívna motivácia a absencia zodpovednosti.

Pri absencii zodpovednosti nie sú výsledky celkom jednoznačné, pretože zamestnanci cítia veľkú zodpovednosť za vlastnú činnosť, menšiu ale predsa celkom významnú zodpovednosť za oddelenie na ktorom pracujú ale naopak veľmi malú alebo žiadnu zodpovednosť za celú organizáciu. Dá sa teda povedať, že čím sa zamestnanci cítia byť vo väčšom celku, tým sa ich pocit zodpovednosti znižuje. Tento jav je pre bežných zamestnancov veľkých spoločností celkom prirodzený. Zodpovednosť za spoločnosť, ako celok cítia zamestnanci, ktorí sa cítia byť vo vysokej miere zaangažovaní. Spoločnosť Tatra banka sa snaží zvyšovať zaangažovanosť zamestnancov napríklad tým, že im občas ponúkne

⁴⁶ Rutina, istota, príjemný pocit. [elektronický zdroj]. Bratislava: SME, Petit Press, a. s., 2007. [2019-4-9]. Dostupné na: <https://www.sme.sk/c/3549469/rutina-istota-prijemny-pocit.html>.

časť svojich akcií za zvýhodnené ceny. Tým sa zamestnanci stávajú v podstate malými vlastníkmi a výraznou mierou sa zvyšuje ich zaangažovanosť, s čím samozrejme rastie aj pocit zodpovednosti za spoločnosť ako celok.

Takmer vôbec, alebo len v zanedbateľnej miere sa skúmanom pracovisku prejavovala neosobnosť, čo je veľmi pozitívne pre pocit spokojnosti na pracovisku. Neosobnosť dosiahla tak pozitívne výsledky predovšetkým vďaka rôznym aktivitám, ktoré spoločnosť Tatra banka, a. s. v tomto smere podniká, ako napríklad rôzne teambuildingy, či len také stretnutia jednotlivých oddelení mimo pracovnej doby na káve, pive a pod.

Väčšina skúmaných byrokratických disfunkcií vychádza zo znaku byrokracie, ktorým je formalizácia. Dá sa teda povedať, že formalizácia je zlá a nežiadúca?

Formalizácia sama o sebe nemá iba negatívnu stránku. Prináša samozrejme aj pozitíva. Napríklad ak sa spoločnosť formalizácii vyhýba môže nastať jav, o ktorom vo svojom článku píše Christopher Pollitt, takzvaná „strata organizačnej pamäte“⁴⁷. Tento jav súvisí s tým, že sa postupy práce, vykonané činnosti a podobne formálne nezaznamenajú a spoločnosť napríklad pri zmene manažéra príde o určité znalosti alebo zaužívané postupy, čo sa v konečnom dôsledku negatívne odrazí na chode spoločnosti.

Na základe výsledkov nášho výskumu môžeme skonštatovať, že centrála spoločnosti Tatra banka, a. s. v Bratislave, konkrétne jej 5 skúmaných oddelení, je pracoviskom s výskytom viacerých byrokratických disfunkcií.

Prečo je potrebné byrokratické disfunkcie eliminovať, alebo zmierňovať?

Elimináciou byrokratických disfunkcií by mohla spoločnosť zlepšiť jej vnímanie zo strany zamestnancov a verejnosti, ale predovšetkým zvýšiť spokojnosť svojich zamestnancov, a v neposlednom rade aj pozitívne ovplyvniť výkon svojich zamestnancov a tým aj svoje ekonomické výsledky.

Väčšou voľnosťou v rozhodovaní pri väčších ale predovšetkým menších úlohách a miernym uvoľnením pravidiel a striktných postupov by sa spoločnosť mohla zbaviť, respektíve zmierniť prejavy rovno dvoch spomínaných byrokratických disfunkcií, a to popieranie logiky a absencie zodpovednosti.

⁴⁷ POLLITT, Christopher. Bureaucracies remember, post-bureaucratic organizations forget. Wiley Online library [elektronický zdroj]. 2009. [2019-3-21]. Dostupné na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-9299.2008.01738.x>

Tento spôsob eliminácie by spoločnosť nestál takmer nič. Je to teda lacné, jednoduché a zároveň účinné opatrenie, ktoré by mohlo prispieť k väčšej spokojnosti a v konečnom dôsledku aj k zvýšeniu tržieb, ziskov a podobne.

Rutinu, ktorá sa na centrále Tatra banky prejavuje vo veľkej miere v bankovom sektore nie je ľahké odstrániť. Rotácia pracovných miest je ideálna napríklad pri pásovej výrobe a pod. Je teda vhodná do bankového sektora?

V malej miere by sa dala realizovať aj na centrále banky, ak by si zamestnanci menili svoje povinnosti alebo svoje pozície, menili by oddelenia, na ktorých pracujú a podobne. Bolo by to však možné len v malej miere, keďže by sa zamestnanci stále museli učiť nové zložité skutočnosti, postupy, zákony a podobne.

Rotácia pracovných miest je taktiež spôsobom eliminácie, ktorý patrí medzi najmenej finančne náročné. Spoločnosť by takýto krok nestál takmer nič, a naopak by mohol priniesť mnoho pozitív.

Eliminácia disfunkcie obmedzovanie kreativity je taktiež neľahká úloha. Táto byrokratická disfunkcia sa dá eliminovať napríklad odstránením príkazov, či voľnosťou v rozhodovaní či talent managementom. Odstránenie príkazov alebo pravidiel a postupov, či voľnosť v rozhodovaní sme už spomínali ako možný spôsob odstránenia iných disfunkcií vyplývajúcich zo znaku byrokracie, ktorým je formalizácia. Ak by spoločnosť nechala niektoré riešenia na rozhodnutí svojich zamestnancov, mohlo by to priniesť nie len ich väčšiu spokojnosť a dobrý pocit z práce, ale aj väčšiu efektívnosť a efekt pre samotnú spoločnosť. Tento názor potvrdzujú odpovede na otázku číslo 9., stáva sa Vám pri práci, že viete niečo urobiť jednoduchšie alebo rýchlejšie, ale musíte to urobiť tak, ako sa to od Vás vyžaduje? Drvivá väčšina respondentov odpovedala na túto otázku, že vedia niečo urobiť rýchlejšie, efektívnejšie, ale nemôžu byť kreatívni a urobiť to po svojom.

Eliminácia byrokratických disfunkcií, ako sú prehnaná kontrola a negatívna motivácia je veľmi dôležitá predovšetkým pre zamestnancov a ich spokojnosť a šťastie v zamestnaní. Nikto totiž nie je rád trestaný alebo príliš kontrolovaný. Tieto disfunkcie nepatria medzi tie, ktoré by sa v centrále Tatra banky objavovali vo väčšej miere, no napriek tomu ich treba ešte viac obmedziť, a to napríklad menším stupňom kontroly zo strany nadriadených zamestnancov, alebo pozitívnou motiváciou, teda rôznymi pochvalami, odmenami a pod.

Pozitívna motivácia a miernejšia kontrola sú opäť spôsoby eliminácie byrokratických disfunkcií, ktoré so sebou neprinášajú veľké náklady. Na druhej strane však prinášajú viaceré pozitíva, no miernejšia kontrola takisto aj viaceré riziká.

Eliminácia disfunkcie nadbytok dokumentácie je behom na dlhé trate. Spoločnosť Tatra banka je známa tým, že sa snaží byť veľmi modernou bankou, prichádza s novými technologickými riešeniami a pod. no papierom sa úplne vyhnúť momentálne v bankovníctve nedá. Obmedzovanie papierových tlačенých dokumentov a ich transformácia na elektronické dokumenty je aj environmentálne prospešné riešenie. Avšak len zmena formy, teda z papierových dokumentov na elektronické, nestačí. Pri eliminácii tejto disfunkcie by mal podnik upustiť od niektorých zbytočných dokumentov, formulárov a podobne.

Obmedzovanie papierových dokumentov je zo spomínaných spôsobov eliminácie pravdepodobne finančne najnáročnejšie, pretože vyžaduje vyspelú techniku a veľké serverové úložiská. Napriek tomu, že nepatrí k tým najlacnejším riešeniam, je z pohľadu nie len zamestnancov, ale i zákazníkov, životného prostredia a podobne veľmi výhodným riešením.

Tabuľka 6 Navrhované spôsoby eliminácie byrokratických disfunkcií

Byrokratická disfunkcia	Stupeň výskytu	Navrhovaný spôsob eliminácie
Obmedzovanie kreativity	Vysoký	Zvýšenie voľnosti v rozhodovaní, uvoľnenie pravidiel a postupov, talent management
Popieranie logiky	Vysoký	Zvýšenie voľnosti v rozhodovaní, uvoľnenie pravidiel a postupov
Nadbytok dokumentácie	Vysoký	Obmedzenie dokumentov, elektronizácia dokumentácie
Neosobnosť	Nízky	Nie je treba eliminovať
Absencia zodpovednosti	Stredný	Zvýšenie zaangažovanosti, voľnosti v rozhodovaní, uvoľnenie pravidiel a postupov
Rutina	Vysoký	Rotácia pracovných miest
Prehnaná kontrola	Stredný	Zmiernenie kontroly, pozitívna motivácia
Negatívna motivácia	Stredný	Zmiernenie kontroly, pozitívna motivácia

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odstraňovanie byrokratických disfunkcií je prospešne nie len pre zamestnancov pracujúcich v spoločnostiach, ale aj pre spoločnosti samotné. Podľa odhadov Garyho Hamela a Michele Zaniniho v článku od Harvard Business Review, stojí prehnaná byrokracia americké spoločnosti ročne okolo 3 000 000 000 dolárov a až 9 000 000 000 dolárov spoločnosti 32 krajín OECD.⁴⁸

Podľa výskumu spomínaných amerických autorov Garyho Hamela a Michele Zaniniho, najviac nákladov spoločností s prehnanou byrokraciou súvisí s príliš veľkým množstvom manažérov a riadiacich pracovníkov, príliš veľkým množstvom rozptyľujúcej, alebo nedôležitej práce, ktorá spomaľuje rozhodovanie, priveľa času stráveného nad internými problémami, priveľa obmedzení samostatnosti, priveľa bariér pre riskovanie, priveľa prekážok pre proaktívnu zmenu a priveľa úsilia venovanému získaniu moci a vplyvu.⁴⁹ Hamel a Zanini tiež vypracovali BMI, alebo bureaucracy mass index, na vypočítanie byrokratickej záťaže spoločnosti.

⁴⁸ HAMEL, Gary – ZANINI, Michele. Assessment: Do You Know How Bureaucratic Your Organization Is? [elektronický zdroj]. Harvard Business Review, 2017. [2019-3-22]. Dostupné na: <https://hbr.org/2017/05/assessment-do-you-know-how-bureaucratic-your-organization-is>

⁴⁹ HAMEL, Gary – ZANINI, Michele. Assessment: Do You Know How Bureaucratic Your Organization Is? [elektronický zdroj]. Harvard Business Review, 2017. [2019-3-23]. Dostupné na: <https://hbr.org/2017/05/assessment-do-you-know-how-bureaucratic-your-organization-is>

Záver

Byrokracia tu bola dávno pred nami, a zrejme ešte dlho po nás zostane, aj keď v súčasnej dobe prichádzajú niektoré spoločnosti s inými alternatívnymi systémami riadenia, ako napríklad holokracia, meritokracia a podobne.

Byrokracia je systémom s mnohými výhodami, ale i nevýhodami. Nedá sa povedať, že byrokracia je len zlá, v takom prípade by už zrejme dávno zanikla. No má viacero negatívnych stránok, disfunkcií. Dobrý podnik je taký, ktorý dokáže byrokratické disfunkcie eliminovať, respektíve sa v jeho prostredí nachádzajú len v minimálnej miere.

Cieľom diplomovej práce bolo identifikovať prejavy byrokratických disfunkcií v spoločnosti Tatra banka, a. s. a navrhnúť spôsoby ich eliminácie.

Pri výskume sme sa podrobnejšie zamerali na osem konkrétnych byrokratických disfunkcií, a to: obmedzovanie kreativity, popieranie logiky, nadbytok dokumentácie, neosobnosť, absencia zodpovednosti, rutina, prehnaná kontrola a negatívna motivácia.

Z ôsmich sledovaných byrokratických disfunkcií sa v centrále Tatra banky, a. s. vyskytovali 4 vo vysokej miere, 3 v strednej miere a 1 v nízkej miere.

Vo vysokej miere sa na pracovisku vyskytovali disfunkcie obmedzovanie kreativity, popieranie logiky, nadbytok dokumentácie a rutina. Eliminovať tieto disfunkcie môže spoločnosť Tatra banka, a. s. napríklad uvoľnením pravidiel a možností rozhodovanie, talent managementom v prípade obmedzovania kreativity a popieraní logiky. V prípade rutiny môže v obmedzenej miere zaviesť rotáciu pracovných miest a v prípade nadbytku dokumentácie jej väčšiu elektronizáciu.

V strednej miere sa vyskytovali disfunkcie absencia zodpovednosti, prehnaná kontrola a negatívna motivácia. Eliminovať, alebo aspoň obmedziť tieto disfunkcie možno pomocou zmiernenia kontroly a pozitívnej motivácie v prípade prehnanej kontroly a negatívnej motivácie, v prípade absencie zodpovednosti predovšetkým zvýšením zaangažovanosti, alebo uvoľnením pravidiel, postupov a pod.

Disfunkcia, ktorej výskyt v centrále Tatra banky sa nepotvrdil, respektíve potvrdil len v zanedbateľnej miere, je neosobnosť.

Eliminácia byrokratických disfunkcií je potrebná nie len pre zamestnancov, ktorí v byrokraticky riadených spoločnostiach pracujú, ale aj pre spoločnosti samotné. Spokojnosť zamestnancov úzko súvisí s ich efektivitou a teda aj s následnými

ekonomickými výsledkami spoločností. Prílišná miera byrokracie taktiež so sebou prináša rôzne dodatočné náklady, ktoré by sa mohli odstránením jej disfunkcií eliminovať.

Byrokracia je systém riadenia, ktorý tak skoro iný systém riadenie zrejme nenahradí. Preto by sme mali vedieť jej pozitíva využívať naplno a negatíva v čo najväčšej miere eliminovať, alebo dokonca odstrániť, aj keď to takmer nikdy nie je ľahké.

Zoznam použitej literatúry

1. BIRKINSHAW, Julian – RIDDERSTRÅLE, Jonas. *Adhocracy for an agile age*. [elektronický zdroj]. 2015. [2018-10-17]. Dostupné na: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/adhocracy-for-an-agile-age>
2. BLAŽEK, Ladislav. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing. 2010. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6
3. BOLFÍKOVÁ, Eva. Byrokracia vs. post-byrokracia v podmienkach verejných organizácií – teoreticko – metodologický diskurz, in Sociálne a politické analýzy, 2008, 2, 78 s. ISSN 1337 5555.
4. GONDA, Vladimír. *Metodika vedeckej práce*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2009. 252 s. ISBN 978-80-225-2797-2.
5. HAMEL, Gary – ZANINI, Michele. Assessment: Do You Know How Bureaucratic Your Organization Is? [elektronický zdroj]. Harvard Business Review, 2017. [2019-3-22]. Dostupné na: <https://hbr.org/2017/05/assessment-do-you-know-how-bureaucratic-your-organization-is>
6. HAMEL, Gary – ZANINI, Michele. The end of bureaucracy [elektronický zdroj]. Harvard Business Review, 2018. [2018-11-12]. Dostupné na: <https://hbr.org/2018/11/the-end-of-bureaucracy>
7. KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. 184 s. ISBN 978-80-86429-74-8.
8. *Lean Management* [elektronický zdroj]. Brno, 2013. [2018-10-29]. Dostupné na: <http://taskmanager.cz/tmpage/cs/lean-management/>
9. *Meritokracia (Meritocracy)* [elektronický zdroj]. [2018-10-6]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/meritokracia-meritocracy>
10. MERTON, Robert King. The Unanticipated Consequences of Purposive Social Actionn. In: ASR, 1/1936, 1940, 905 s.
11. ORAVEC, Ján. Raz na byrokraciu zahynieme. In: Týždeň : spoločensko-politický časopis. Bratislava : W PRESS, 2018, č 3, 58 s. ISSN 1336-5932.
12. PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. 1.vyd. Praha: Vydavateľstvo Academia. 2007. 472 s. ISBN 978-80-200-1499-3.

13. POLLITT, Christopher. Bureaucracies remember, post-bureaucratic organizations forget. Wiley Online library [elektronický zdroj]. 2009. [2019-3-21]. Dostupné na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-9299.2008.01738.x>
14. POMAHÁČ, Richard. Základy teorie veřejné správy. 1.vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 267 s. ISBN 978-80-7380-330-8.
15. Profil banky. [elektronický zdroj]. Bratislava: Tatra banka, a. s., 2019. [2019-2-21]. Dostupné na: <https://www.tatrabanka.sk/sk/o-banke/o-tatra-banke/>
16. RUSSEL-WALLING, Edward. *Manažment, 50 myšlienok, ktoré by ste mali poznať*. 1 vyd. Bratislava: Slovart. 2012. 208 s. ISBN 978-80-556-0419-0.
17. Rutina, istota, príjemný pocit. [elektronický zdroj]. Bratislava: SME, Petit Press, a. s., 2007. [2019-4-9]. Dostupné na: <https://www.sme.sk/c/3549469/rutina-istota-prijemny-pocit.html>.
18. SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, Emília a kol. Teoretické aspekty politicko-administratívnych vzťahov. 1 vyd. Bratislava: ADIN, s. r. o., 2010. 104 s. ISBN 978-80-89244-79-9.
19. SKORKOVÁ, Zuzana. Byrokracia v organizácii – jej minulosť, súčasnosť a budúcnosť. In *Manažment podnikania a vecí verejných : vedecko-odborný časopis* [elektronický zdroj]. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, 2017. 8 s. [2018-9-12]. ISSN 2453-8167. Dostupné na: http://files.sam-km.sk/2000003472ce692ddd3/Skorkova_Byrokracia%20v%20organiza%CC%81cii%20%E2%80%93%20jej%20minulost%CC%8C.pdf
20. SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie – prípadové štúdie*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2016. 122 s. ISBN 978-80-225-4246-3.
21. SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie – prípadové štúdie*. 2. rozšírené vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2018. 136 s. ISBN 978-80-225-4526-6.
22. SOJKA, Ladislav. Analytický pohľad na problematiku manažmentu talentov a návrh integrovaného modelu manažmentu talentov – vedecký časopis: Trendy v podnikaní [elektronický zdroj]. Prešov: Ekonomická fakulta ZČU, 2013. s 5. [2018-11-29]. Dostupné na: <https://www.dfek.zcu.cz/tvp/doc/akt/tvp-2-2013-clanek-1.pdf>
23. Tatra banka, a.s. [elektronický zdroj]. Bratislava: Finstat.sk, 2019. [2019-2-28]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/00686930>

24. THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie – prípadové štúdie*. 2. rozšírené vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2018. 320 s. ISBN 978-80-225-4526-6.
25. TURISOVA, Renáta – NAŠČÁKOVÁ, Jana. *Organizačná štruktúra podniku a jej súlad s modernými nástrojmi riadenia*. [elektronický zdroj]. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2005. 6 s. [2018-10-6]. Dostupné na: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/8-2005/pdf/220-225.pdf>
26. VON MISES, Ludwig. *Byrokracie*. 3. vydanie. Praha: Liberální institut. 2002. 205 s. ISBN 80-86389-22-7.
27. WEBER, Max. *Autorita, etika a společnost: pohled sociologa do dějin*. 1. vyd. Praha: Mladý fronta, 1997, 294 s. ISBN 80-204-0611-5.
28. WEBER, Max. *General economic history*. 1. vyd. Courier Corporation, 2012, 432 s. ISBN 9780486147765.

Príloha