

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/B/2019/36097107977257220

ZÁKLADNÉ ZNAKY BYROKRACIE V PODNIKU

Bakalárska práca

2019

Viktória Jakubovičová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

ZÁKLADNÉ ZNAKY BYROKRACIE V PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: bEM_15 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko : Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce : Ing. Zuzana Skorková PhD.

Bratislava 2019

Viktória Jakubovičová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:.....

Viktória Jakubovičová

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela pod'akovať všetkým zúčastneným a najmä vedúcej mojej záverečnej práce Ing. Zuzane Skorkovej, za odbornú pomoc, cenné rady a usmernenie, ktoré mi pomohli pri vypracovaní bakalárskej práce.

ABSTRAKT

Jakubovičová, Viktória: Základné znaky byrokracie v podniku. - Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. - Vedúci bakalárskej práce: Ing. Zuzana Skorková. - Bratislava: FPM, 2019, 52 s.

Cieľom záverečnej práce je zhodnotenie existujúceho stavu byrokracie a jej prejavov v spoločnosti zameranej na poskytovanie bankových služieb so sídlom v Bratislave ako aj poukázať na jej základné znaky, a to nielen na jej vplyv na zamestnancov, ale aj na fungovanie celého podniku. Táto práca nám má dopomôcť k uceleniu si pohľadov, názorov a myšlienok ohľadom tohto veľkého fenoménu. Práca je rozdelená na 2 časti, a to na teoretickú a praktickú, ktoré pozostávajú celkovo z 5 kapitol. Obsahuje 12 grafov a 1 prílohu. V prvej kapitole sme sa venovali teoretickému rozboru byrokracie, jej základným znakom zo súčasného pohľadu riešenej problematiky z domácich aj zahraničných zdrojov. Jednotlivé podkapitoly predstavujú východiská pre charakteristiku prostredia, v ktorom sa bude byrokracia skúmať ako aj objasnenie si tohto pojmu z viacerých pohľadov. Ďalšia kapitola opisuje primárny cieľ spolu so sekundárnymi a pomocnými cieľmi, metodiky výskumu a taktiež metódy zhromažďovania a analýzy získaných výstupov. Štvrtá časť záverečnej práce zahŕňa vyhodnotenie dotazníkového prieskumu a praktické vymedzenie základných znakov byrokracie v podniku. Záverečná piata kapitola sa zaoberá vyhodnotením získaných informácií, či tieto výstupy pomohli dosiahnuť stanovený primárny cieľ ako aj návrh súboru odporúčaní pre podnik v tejto oblasti.

Kľúčové slová: byrokracia, základné znaky byrokracie, podnik, organizácia

ABSTRACT

Jakubovičová, Viktória: Basic features of bureaucracy in the company. - University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Management. - Head of Bachelor Thesis: Ing. Zuzana Skorková. - Bratislava: FPM, 2019, 52 p.

The aim of this bachelor work is to evaluate the existing state of bureaucracy and its manifestations in a company focused on providing banking services based in Bratislava, as well as to point out its basic features, not only its impact on the employees, but also on the functioning of the whole company. This work is supposed to help us consolidate the views, opinions and thoughts on this great phenomenon. This work is divided into two parts, theoretical and practical, and consists of a total of 5 chapters. It contains 12 graphs and 1 appendix. In the first chapter, we discussed the theoretical analysis of bureaucracy, its basic features from the modern perspective of the solved issues from domestic and foreign sources. The individual subchapters represent the basis for the characteristics of the environment in which the bureaucracy was explored, as well as the clarification of this concept from several points of view. The next chapter describes the primary objective and the secondary and auxiliary objectives, the research methodologies as well as the methods of collecting and analyzing the outputs obtained. The fourth part of the thesis includes the evaluation of the questionnaire survey and the practical definition of the basic features of bureaucracy in the company. The final chapter deals with the evaluation of the information obtained, whether these outputs have helped to achieve the primary objective as well as the draft set of recommendations for the company in this field.

Keywords: bureaucracy, basic features of bureaucracy, enterprise, organization

Obsah

ÚVOD.....	9
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	10
1.1. Teoretické vymedzenie pojmu podnik	10
1.1.1. Teoretické vymedzenie základných znakov podniku.....	11
1.2. Teoretické vymedzenie pojmu byrokracia	12
1.2.1. Základné znaky byrokracie podľa Maxa Webera	14
1.2.2. Hierarchia právomoci a pyramídová organizačná štruktúra.....	16
1.2.3. Autoritatívny štýl vedenia	17
1.2.4. Deľba práce	18
1.2.5. Kontrola	19
1.2.6. Centralizácia.....	20
1.3. Teoretické vymedzenie výhod a nevýhod byrokracie.....	21
2. Cieľ práce	25
3. Metodika práce a metódy skúmania	27
3.1. Charakteristika objektu skúmania	27
3.2. Pracovné postupy	27
3.3. Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	28
3.4. Použité metódy vyhodnotenia a interpretácia ich výsledkov	29
4. Výsledky práce	31
4.1. Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu.....	31
4.1.1. Identifikácia respondentov	31
4.1.2. Názory respondentov na pojem byrokracia a jej základné znaky	33
5. Diskusia	41
6. Záver.....	45
Použitá literatúra	47
Prílohy.....	10

Tabuľka 1	Znaky byrokratickej organizácie	14
Tabuľka 2	Špecifikácia výhod a nevýhod v centralizovane riadenej spoločnosti	21
Tabuľka 3	Začlenenie základných znakov z dotazníkového prieskumu.....	29
Tabuľka 4	Negatívne prejavy základných znakov byrokracie.....	44
Graf 1	Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia	31
Graf 2	Veková štruktúra zamestnancov	32
Graf 3	Štruktúra dosiahnutého vzdelania zamestnancov	33
Graf 4	Počet rokov pôsobenia vo firme a jednotlivých pracovných pozíciách	33
Graf 5	Synonymum byrokracie.....	34
Graf 6	Negatívne prejavy byrokracie.....	35
Graf 7	Štruktúra prenosu informácií	36
Graf 8	Rozdelenie právomoci	37
Graf 9	Vnímanie deľby práce	38
Graf 10	Pohľad respondentov na sebarozvoj.....	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Graf 11	Poskytnutie priestoru na sebarozvoj.....	39
Graf 12	Vnímanie kontroly prostredníctvom zamestnancov	40

ÚVOD

Napriek tomu, že už ubehlo pár storočí od prvej zmienky o byrokracii, len málokto z nás zastáva názor, že nám do našich životov prináša aj pozitívne svetlé stránky. Fungovanie modernej spoločnosti si už ani len nevieme predstaviť bez dobrého organizovania. Práve takáto štruktúra zabezpečuje v ľuďoch pocit bezpečia a istoty.

Byrokracia ako taká sa stala súčasťou nášho každodenného života, v ktorom ju všetci ponímame v inom zmysle slova. Pre niekoho predstavuje určitý druh obmedzovania a záťaže, pre niekoho zase úradnícke riadenie organizácií, iní ju vnímajú ako jav, ktorý je neprispôsobivý, neflexibilný a ktorý potláča našu autonómnosť. Vďaka tomu si majoritná skupina ľudí spája tento fenomén len s úradníckym prostredím a neuvedomujú si, že je rozšírená a hlboko ukotvená v každej oblasti nášho života. Všetci ju máme v sebe pevne zakorenenú, pretože si ju odovzdávame z generácie na generáciu, čo zapríčinilo, že sa možno aj nevedomky stala neodmysliteľnou súčasťou našich životov.

V podnikateľskej sfére sú vďaka negatívne vnímaniu tohto fenoménu stále kladené otázky, v rámci ktorých sa zamýšľame nad možnosťou nájdenia novej alternatívy k fungovaniu byrokratickej spoločnosti alebo usmernenia a odstránenia jej disfunkcií. Cieľom tejto práce je odborne analyzovať stav byrokracie v konkrétnom podniku a zistiť jej prejavy a vnímanie jej základných znakov. Práca by mala dopomôcť k uceleniu si pohľadov, názorov a myšlienok víriace sa okolo tak často skloňovaného pojmu. Informácie zozbierané dotazníkovým prieskumom, by mali poskytnúť spoločnosti pohľad na byrokraciu zo strany zamestnancov do akej miery u nich byrokracia funguje a aký postoj voči nej jej zamestnanci zastávajú.

Na základe výskumu, ktorý sme uskutočnili, predpokladáme, že vytvoríme komplexný pohľad na byrokraciu a jej základne znaky, ktoré sú rozpracované v teoretickej ako aj praktickej časti tejto bakalárskej práce. Výstupy môžu tvoriť nástroj, ktorý by sa mohol využiť ako odrazový mostík pre ďalšie štúdiá vedeckého poznávania alebo praxe, poprípade môžu slúžiť ako odporúčania pre firmu zlepšenia a ich byrokratického prístupu z pohľadu zamestnancov.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1. Teoretické vymedzenie pojmu podnik

Byrokracia ako taká je súčasťou nášho každodenného života. Zasahuje širokú škálu ľudského pôsobenia a v súčasnosti ju spoločnosť vníma vo veľmi negatívnom zmysle. Byrokraticky riadenú spoločnosť vnímame ako neprispôsobivý, neflexibilný objekt, ktorý potláča ľudskú kreativitu a autonómnosť, avšak aj tento jav má svoje pozitívne stránky, ktoré do našich životov privádzajú akýsi druh poriadku. Podnikatelia sa nato často pozerajú skepticky, pretože ju vnímajú ako určitý druh obmedzovania a záťaž pre ich slobodné konanie a myslenie, a preto sa snažia byrokraciu potláčať, no aj napriek tomu by bolo vyradenie určitých byrokratických prvkov takmer nemožné. Vo všetkých sférach, tak ako aj v tej podnikateľskej, sú určité oblasti, ktoré si vyžadujú koordináciu, kontrolu a zložité technické zabezpečenie, čo v určitej miere vďačí tomu, že byrokracia v podnikateľskom prostredí aj naďalej prežíva. V podnikateľskej sfére sú vďaka negatívnemu vnímaniu tohto fenoménu stále kladené otázky, v rámci ktorých sa zamýšľame nad možnosťou nájdenia novej alternatívy k fungovaniu byrokratickej spoločnosti alebo usmernenia a odstránenia jej disfunkcií.

Skôr než začneme skúmať byrokraciu ako samostatný úkaz je potrebné si vymedziť základnú jednotku, v ktorej budeme byrokraciu identifikovať. Podľa Skorkovej (2016)¹, je byrokracia úzko spätá s pojmom organizácia, ktorú môžeme definovať ako akúkoľvek činnosť, na ktorú sa zameriavame a prostredníctvom ktorej chceme dosiahnuť určité ciele. Teda organizáciu môžeme v jednoduchosti charakterizovať ako druh konkrétnej sústavy, ktorá sa zakladá na pravidlách platných pre všetkých členov organizácie, prostredníctvom ktorých sa dosahujú kolektívne vytýčené ciele.

Majtán a kol. (2012)² vymedzil podnik ako pojem, na ktorého základe môžeme aj podnik charakterizovať ako určitý druh formálnej organizácie. Podnik chápeme ako primárnu zložku ekonomického mechanizmu, ktorý predstavuje v trhovom hospodárstve aktívnu zložku založenú za účelom výroby výrobkov alebo poskytovania služieb, prostredníctvom ktorých sa

¹ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2016. s. 3-7. ISBN 978-80-225-4262-3.

² MAJTÁN, Štefan a kol. *Podnikové Hospodárstvo 2. vydanie*. Bratislava: Sprint s.r.o., 2012. s. 18. ISBN 978-80-8939-63-3.

uspokojujú potreby spoločnosti ako aj jednotlivcov. Z pohľadu podnikovo-hospodárskej náuky je podnik chápaný ako podnikateľský subjekt, ktorý sa vyznačuje všeobecnými, ale aj špecifickými znakmi, príznačnými pre jednotlivé druhy ekonomík.

Wöhe G.³ zastáva názor, že „podnik je plánovite organizovaná hospodárska jednotka, v ktorom sa zhotovujú a predávajú vecné statky a služby.“

Gutenberg, G. E.⁴ podnik definuje ako „kombináciu výrobných faktorov, ktorými vlastníci chcú dosiahnuť určité ciele (napr. maximalizáciu svojich príjmov, zlepšenie sociálneho postavenia, dosiahnutie hospodárskej moci a podobne).“ „Podnikom podľa obchodného zákonníka §5 ods. 1 rozumieme:⁵súbor hmotných ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku, lebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.“

Vo všeobecnosti môžeme teda konštatovať, že podnik je druh formálnej organizácie, ktorú považujeme za hlavnú zložku ekonomického systému, ktorá bola založená za účelom podnikania, so zámerom vyrábať výrobky alebo poskytovať služby pre uspokojenie potrieb spotrebiteľov a ktorá je ekonomicky a právne samostatná.

1.1.1. Teoretické vymedzenie základných znakov podniku

Každá výrobnno-organizačná jednotka, ktorá vystupuje ako podnik má svoje určité charakteristické znaky a princípy, ktorými sa odlišuje od ostatných organizačných jednotiek.

Za základné znaky podniku podľa Majtána a kol. (2012)⁶, môžeme považovať jeho ekonomickú samostatnosť a právnu subjektivitu. Správne fungovanie podniku si vyžaduje jeho ekonomickú samostatnosť, ktorou si podnik zabezpečuje hospodársku činnosť. Štát nemôže priamo zasahovať do jeho činnosti, pretože jeho úlohou je len všeobecné vymedzenie pravidiel, v rámci ktorých môže podnik fungovať.

Pod pojmom právna subjektivita rozumieme, právo podnikov uzatvárať zmluvy vo vlastnom mene s inými subjektmi, a to podnikmi, zamestnancami, štátom a podobne. Súčasne sú však zodpovedné taktiež za záväzky vyplývajúce z uzatvorených zmlúv a ostatných právnych noriem – zákonov.

³WÖHE, Gunter. *Úvod do podnikového hospodárstvi* 1. vydanie. vyd. Praha: C.H. Beck, 1995. s. 38. ISBN 80-7179-014-1.

⁴GUTTENBERG, Erich. *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Band 1. DieProduction, Berlin: Heidelberg: Spring - Verlag 1989. s. 15-18. ISBN 978-3-662-21965-2.

⁵Zákon č. 513/1991 v znení zákona č. 530/2003 Z. z. , Obchodný zákonník.

⁶MAJTÁN, Štefan a kol. *Podnikové Hospodárstvo*2. vydanie. Bratislava: Sprint s.r.o., 2012. s. 18. ISBN978-80-8939-63-3.

Podniky nadobúdajú právnu subjektivitu zápisom do obchodného registra alebo získaním živnostenského oprávnenia. Zmluvy v mene podniku uzatvárajú a podpisujú vybraní pracovníci.

1.2. Teoretické vymedzenie pojmu byrokracia

"Byrokracia" sa stala pojmom mnohých spôsobov, akými organizácie strácajú potenciál svojich pracovníkov. Prostredníctvom zbytočnej papierovej práce, administratívneho prebytku zabraňuje pracovníkom vykonávať zmysluplne úlohy, ktoré prispievajú k riadeniu a fungovaniu spodnej línie organizácie. Zamestnanci vnímajú byrokraciu ako určitý druh brzdy, ktorá blokuje ich cestu k efektívnemu a uspokojujúcemu pracovnému životu.

Málokto však vie, čo presne pojem byrokracia pomenúva a zahŕňa a v akej veľkej miere nás v súčasnosti ovplyvňuje. Pri skúmaní byrokracie je najskôr potrebné prekonať v spoločnosti jej stereotypné chápanie, nakoľko je nesmierne ťažké určiť, aký dopad na spoločnosť vlastne byrokracia má aj keď sa v spoločnosti skloňuje už niekoľko storočí. Keller (2007) uvádza, že prvé použitie tohto pojmu prináleží francúzskemu ekonómovi Vincentovi de Gournayovi, ktoré sa uskutočnilo v roku 1745. Od tohto momentu sa tomuto termínu pripisujú rôzne definície a uhly pohľadu.

Keller (2007)⁷ taktiež skúmal oblasti v ktorých je byrokracia definovaná. Vo väčšine prípadov býva tento pojem priradovaný k trom dimenziám:

1. v politológii sa byrokracia uskutočňuje prostredníctvom hierarchických, formálnych držiteľov legitímnej moci, úradov a štátnych aparátov, ktorá je síce regulovaná zákonmi, ale ľudia ktorých byrokracia zasahuje ju nemôžu vo väčšej miere ovplyvňovať.
2. v sociológii a v historických vedách sa pod týmto pojmom skrýva snaha o vytvorenie kolektívnych aktivít, prostredníctvom ktorých sa založia výrobné, nevýrobné a právnické organizácie riadené súborom neosobných formálnych pravidiel.
3. v bežnom užívaní tento pojem spájame s nelogicky dlhým spôsobom vybavovania pomerne jednoduchých záležitostí, ktoré znepríjemňujú život nie len ľuďom, ale aj mnohým organizáciám.

⁷ KELLER, Ján. *Sociologie organizace a byrokracie*, 2. prepracované vydání. Praha: SLON, 2007. s. 131-135. ISBN 978-80-86429-74-8.

Business Dictionary nám byrokráciu definuje ako systém správy, ktorý sa vyznačuje jasnou hierarchiou autority, rigidnou deľbou práce, písomnými a nepružnými pravidlami, predpismi a postupmi a neosobnými vzťahmi medzi jednotlivými útvarmi v organizáciách.

Podľa Oxford Dictionary of Business and Management ⁸ môžeme byrokráciu charakterizovať ako „hierarchický administratívny systém, zameraný na riešenie veľkého množstva práce rutinným spôsobom, pričom prevažne dodržiava súbor prísnych a neosobných pravidiel.“

Skorkova ⁹byrokráciu definuje ako „určitý druh organizácie, ktorá bola navrhnutá na základe striktných a racionálnych úloh, pravidiel a organizačných cieľov ktoré mali efektívne koordinovať ľudskú prácu v určitej organizácii.“

Odchádzel a Dědina (2007)¹⁰ uvádza, že byrokratickú organizáciu môžeme taktiež vnímať ako určitú formu organizačnej štruktúry, pre ktorú je typický rigidný systém kariérneho rastu, neosobnosť, hierarchia autorít, ktorá je ohraničená presnou špecializáciou s formálne stanovenými pravidlami, prostredníctvom ktorých sa chovanie a riadenie zamestnancov stáva predvídateľné. Za hybnú silu byrokracie považuje štandardizáciu.

Keller¹¹ vnímal byrokráciu ako „daň, ktorá bola v minulosti zaplatená za snahu racionalizovať chod komplexných organizácií. Tento mechanizmus charakterizoval, ako sociálny útvar, vybavený normatívnymi procedúrami založený za účelom mobilizácie a koordinácie kolektívneho úsilia k dosiahnutiu stanovených cieľov.“

Z vyššie uvedených definícií vyplýva, že byrokráciu môžeme vnímať ako určitú formu organizačnej štruktúry, ktorá funguje na základe jasne a striktné daných pravidiel a úloh, prostredníctvom ktorých sa v podniku ľahšie a lepšie koordinuje činnosť zamestnancov. Základnými črtami takejto organizácie je vysoký stupeň formalizácie založený na neosobnom prístupe k zamestnancom, ktorý vyplýva z hierarchického rozloženia právomoci.

⁸ RUSSEL - WALING, Edward. *Manažment, 50 myšlienok ktoré by ste mali poznať*. Bratislava: Slovart, 2012. s. 4. ISBN 978-80-556-0419-0.

⁹ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2016.s. 3-7. ISBN 978-80-225-4262-3.

¹⁰ ODCHÁDZEL, Jiří - DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. s. ISBN978-80-247-2149-1.

¹¹ KELLER, Ján. *Sociologie organizace a byrokracie, 2.* prepracované vydání. Praha: SLON, 2007. s. 131-135. ISBN 978-80-86429-74-8.

1.2.1. Základné znaky byrokracie podľa Maxa Webera

Maxa Webera môžeme považovať za hlavného predstaviteľa a otca sociologickej teórie byrokracie. Ako jeden z mála mysliteľov si zastával jej pozitívne stránky aj keď si zároveň uvedomoval, že s každým ďalším nárastom a jej posilnením vzrastie aj jej miera konzervatívnosti a nehumánosti.

Keller (2007)¹² vnímal Maxa Webera ako idealistu, ktorý mal jasnú predstavu o modernej byrokratickej organizácii, ktorá by mala mať presne vymedzené znaky a pravidlá týkajúce sa štruktúry a fungovania tejto organizačnej formy, spôsobu odmeňovania jej členov a taktiež spôsoby, ktorými sú členovia chránení pred svojimi nadriadenými. Hlavné črty a pravidlá sú pre lepší prehľad špecifikované v tabuľke 1.1.

Tabuľka 1 Znaky byrokratickej organizácie

Znaky	Popis
Hierarchia	miera rozdelenia právomoci do hierarchických útvarov
Deľba práce	rozdelenie práce, podnikových právomoci a povinností do špecializovaných oddelení
Formalizácia	formálne pravidlá, procesy a štandardy, ktoré sa musia dodržiavať a prostredníctvom ktorých prebieha kontrola v podniku.
Centralizácia	rozhodovaciu právomoc má výhradne vyššie postavený hierarchický útvar
Autoritatívny štýl vedenia	vedenie založené na formálnych vzťahov a neosobného prístupu
Kariérny postup	závisí od činnosti, dĺžky vykonávanej práce a predchádzajúcich skúsenosti
Vlastníctvo	striktne oddelenie súkromného majetku a zdrojov od podnikových prostriedkov

Zdroj: Vlastné spracovanie

¹² KELLER, Ján. *Sociologie organizace a byrokracie*, 2. prepracované vydání. Praha: SLON, 2007. s. 19-22. ISBN 978-80-86429-74-8.

Skorková (2016), Keller (2007)¹³ vo svojich dielach charakterizujú jednotlivé znaky byrokratickej organizácie takto:

1. Hierarchia právomoci a pyramídová organizačná štruktúra rozhodovania sa vyznačuje hierarchickým usporiadaním pracovníkov a jednotlivých funkčných útvarov, ktoré umožňujú kontrolu a dohľad vyšších funkčných útvarov nad nižšími, pričom nižšie postavení pracovníci sú podriadení vyššie postaveným pracovníkom.
2. Presne definovaná deľba práce, pri ktorej sú jasne stanovené aktivity, právomoci a kompetencie zamestnancov, z čoho vyplýva jasná ohraničenosť v podnikových právomociach a povinnostiach, ktoré tak vymedzujú obsah ich kvalifikácie.
3. Organizácia má vytvorený určitý systém obecných formalizovaných pravidiel, prostredníctvom ktorých sa uskutočňujú všetky podnikové aktivity. Znalosť týchto pravidiel vyžaduje odborné vyškolenie a predstavuje základ pre rozhodovanie a vedenie podniku. Výsledkom dodržiavania pravidiel je stabilita podniku, ktorá vedie k dosiahnutiu organizačných cieľov podniku.
4. Formálny prístup a autoritatívny štýl riadenia je typický pre byrokraticky riadené organizácie. Vyššie postavené hierarchické útvary by mali mať neosobný prístup bez akýchkoľvek sympatií, antipatií, záujmu alebo vášni. Vzťahy medzi pracovníkmi musia byť oddelené od ich osobných skúsenosti a záujmov a tiež pozbavené od emocionálnej spolupráce.
5. Vyššie hierarchicky postavení pracovníci nevlastnia žiadne materiálne prostriedky o ktorých rozhodujú, z čoho vyplýva, že organizačné zdroje a vybavenie musí byť striktné oddelené od súkromných zdrojov pracovníkov. Na rovnakom princípe funguje aj oddelenie pracovnej doby pracovníka od jeho voľného času.
6. Kompletný podnikový proces je výhradne založený na písomnej forme, ktorú zhotovuje štáb nadriadených pracovníkov a ktorý je po celý proces archivovaný. Táto forma zužuje podiel zodpovednosti vedúcich pracovníkov a oddeluje ich od výsledkov ich konečného jednania. V jednoduchosti povedané byrokratická organizácia predstavuje nepretržité vybavovanie písomných formulárov, ktoré sú vopred stanovené na jednotlivé situácie.
7. Postup pracovníkov je možný len na základe zodpovedajúcich schopností a zručností, pričom sa prihliada na dĺžku praxe, výkon a prínos zamestnanca pre organizáciu.

¹³ KELLER, Ján. *Sociologie organizace a byrokracie*, 2. prepracované vydání. Praha: SLON, 2007. s. 23-25. ISBN 978-80-86429-74-8.
SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2016. s 3-7. ISBN 978-80-225-4262-3.

Keller (2007) ďalej konštatuje, že Weber bol presvedčený o určitých pravidlách na základe ktorých by byrokraticky riadená organizácia mala fungovať efektívne. Pokiaľ organizácia bude dodržiavať hore uvedené znaky, pričom sa bude snažiť čo najviac priblížiť k dokonalému obrazu byrokracie, stane sa o to efektívnejšia a efektívnejšie bude dosahovať aj vytýčené ciele. Byrokráciu považoval za podmienku rozvoja modernej ekonomiky, ktorá vedie k racionálnejšiemu spôsobu života. Takáto koncepcia však so sebou prináša aj rôzne negatíva, ktoré vplývajú na sociálny rozvoj človeka ako potlačanie kreativity, iniciatívy, slobody prejavu a prejavu vlastnej osobnosti.

1.2.2. Hierarchia právomoci a pyramídová organizačná štruktúra

Skorková (2016)¹⁴ uvádza, že pre byrokratickú organizáciu sú typické presne zadefinované právomoci, ktoré predstavujú určitú hierarchiu v podniku. Princíp hierarchie je postavený na podriaďovaní nižšieho hierarchického útvaru vyššiemu hierarchickému útvaru, prostredníctvom čoho sa rozrastá nielen moc a autorita, ale aj zodpovednosť vyššieho riadiaceho útvaru.

Truneček (2004) taktiež skúmal hierarchicky orientovanú organizáciu a tvrdí že, pre takúto organizáciu je typické využitie pyramídovej organizačnej štruktúry, nazývanej aj štruktúra zhora nadol, ktorá má z hľadiska riadenia znalostí len značne obmedzené možnosti. Vrcholoví manažéri sú nositeľmi znalostí a informácií, ktoré prenášajú na nižšie postavené hierarchické útvary. Spolupráca jednotlivých organizačných úrovní je založená na veľmi obmedzenej báze, a to nielen z hľadiska získavania informácií a znalostí, ale taktiež zo vzájomnej spolupráce jednotlivých útvarov. Vybrané informácie sa k pracovníkom dostávajú často vo forme príkazov a nariadení.

Truneček (2004)¹⁵ ďalej konštatuje, že vlastníť znalosti a informácie sa chápe ako určitý druh moci, s ktorým disponujú len vrcholoví pracovníci, vďaka čomu sa táto právomoc stáva aj brzdou šírenia správneho toku informácií medzi jednotlivými útvarmi. Informácie od nižšie postavených útvarov sa k manažérom dostávajú len v obmedzenej forme pričom tento proces je často zdĺhavý, čo zapríčiňuje značné znehodnotenie informácií, ktoré si každá hierarchická úroveň vysvetlí inak. Tento komunikačný šum môžeme pokladať za najväčšiu nevýhodu tejto organizačnej štruktúry, ktorý v budúcnosti môže vyústiť až do vnútorných konfliktov v podniku.

¹⁴ SKORKOVÁ, Zuzana. *Byrokracia v organizácii – jej minulosť, súčasnosť a budúcnosť*. Manažment podnikania a vecí verejných: vedecko-odborný časopis. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, 2017. s. 4 ISSN 2453-8167.

¹⁵ TRUNEČEK, Ján. *Management znalostí I. vydanie*. Praha: C H Beck, 2004. s. 4-29. ISBN 80- 7179 884-3.

Keller (2007)¹⁶ na druhej strane hlavnú výhodu hierarchického rozdelenia právomoci vidí v jasnom určení autorít a právomocí, prostredníctvom ktorého majú všetci pracovníci jasne dané svoje postavenie v rámci podniku, podľa ktorého mu prináležia určité práva a povinnosti. Zároveň však môžeme konštatovať, že neúplná účasť na rozhodovaní môže viesť k pocitu menej cennosti, čo môže znížiť motiváciu pracovníkov k lepším pracovným výkonom. Síce hierarchické usporiadanie pomáha dodržiavať určitú disciplínu v podniku a usmerňovať tak aj prácu zamestnancov jednotlivých úsekov, čo vedie k znižovaniu preberania vlastnej zodpovednosti a stratu autonómie zamestnancov.

1.2.3. Autoritatívny štýl vedenia

Štýl vedenia môžeme definovať podľa Miroslava Majtána ako¹⁷ „vertikálny vzťah vedúceho organizačného útvaru k podriadeným jednotlivcom alebo ku kolektívu“. V byrokraticky riadenej organizácii sa uplatňuje hierarchické rozloženie právomocí, ktoré sa realizuje na základe využívania autoritatívneho vedenia ľudí.

Cejthamr a Dědina (2010)¹⁸ hovoria, že autoritatívny štýl vedenia môžeme charakterizovať ako niečo, čo sa uskutočňuje bez vášne, sympatií alebo porozumenia, teda môžeme povedať, že sa vyskytuje tam, kde je všetka sila a kompetencie mierené na vrcholového pracovníka. Politika podniku, postupy na dosiahnutie cieľov, pracovné úlohy ako aj kontrola odmien a trestov sa uskutočňuje prostredníctvom využitia manažérovej autority bez ohľadu na názory podriadených. Manažér prijíma rozhodnutia výhradne sám, pričom očakáva od svojich podriadených, že ich budú nasledovať a vykonávať efektívne bez akéhokolvek odporu a pripomienok.

Majtán (2016) ďalej uvádza, že pri tomto štýle vedenia sa manažér spolieha nato, že výkon zamestnancov a motivácia k splneniu úloh je zabezpečená na základe nadradeného postavenia, ktorým manažér disponuje. Negatívnym javom je to, že zamestnanci môžu dosiahnuť síce lepšie výkony, ktoré sú však realizované na základe strachu, ktorý vyplýva z nadradeného postavenia vedúceho pracovníka. Za pozitíva tohto štýlu môžeme považovať, jasne a detailnejšie definovanie povinností, práv a rozdelenie právomocí, čím sa zároveň redukuje množstvo otázok zo strany zamestnancov. Zároveň takýto štýl vedenia prispieva k

¹⁶ KELLER, Ján. *Sociologie organizace a byrokracie*, 2. prepracované vydání. Praha: SLON, 2007. s. 23-25. ISBN 978-80-86429-74-8.

¹⁷ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. prepracované vydanie. vyd. Bratislava : Sprint 2, s.r.o., 2016. s. 229 - 304. ISBN 978-80-89710-27-0.

¹⁸ CEJTHAMR, Václav - DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování 2. aktualizované a rozšířené vydanie*. Praha: Grada Publishing a.s. 2010. s. 113. ISBN 978-80-247-3348-7.

udržiavaniu určitého systému a poriadku, čím sa zabezpečuje efektívnejší chod podniku alebo organizácie.

1.2.4. Deľba práce

Slávik a kol. (2017)¹⁹ uvádzajú pod pojmom deľba práce aktivity, súvisiace s prerozdelením práce a pracovného procesu medzi jednotlivých zamestnancov, respektíve skupiny zamestnancov alebo zoskupenie pracovníkov, pričom cieľom prerozdelenia sú komplementárne činnosti vykonávané užšie zameranými pracovníkmi alebo skupinou.

Deľba práce v podniku nepôsobí nezávisle a samostatne. Dotýka sa priamo rôznych sfér, činností, aktivít, zložiek podniku či odvetví. V rámci interného prostredia podniku môžeme pracovnú úlohu deliť na menšie čiastkové pracovné úlohy výkonom, ktorých sa zaoberajú presne stanovené špecializované útvary a jednotliví pracovníci. V byrokratickej organizácii sa predovšetkým využíva vnútená deľba práce, ktorá prebieha na vertikálnej úrovni medzi riadiacimi a výkonnými pracovníkmi, prostredníctvom ktorej vykonávajú pracovníci činnosť, ktorá je jasne a striktné daná vedúcim pracovníkom, respektíve majiteľom podniku.

Striktné vymedzenie právomoci a povinností nie vždy prináša pozitívne výsledky. Za hlavné nedostatky môžeme predovšetkým považovať značné obmedzenie tvorivosti a inovatívnosti, ktoré môže viesť nielen ku stagnácii podniku voči konkurentom, ale aj spomaľovanie procesov v podniku, ktoré môžu viesť k zvýšeniu nákladov, ohrozenie získaného miesta na trhu a podobne. Takáto forma deľby práce môže mať neproduktívny vplyv na výkon podniku.

Na druhej strane deľba práce vie presne vymedziť a klasifikovať podnikové činnosti, vďaka ktorým sa jednoduchšie vykonáva kontrolný proces. Mnoho zamestnancov sa stotožňuje s názorom jasne určenej práce so striktné danými pravidlami, pretože je pre nich oveľa jednoduchšie pracovať už vo vopred známych podmienkach. Teda deľbu práce by sme podľa mnohých mohli nazvať ako komfortnú zónu, v ktorej sa zamestnanci dennodenne pohybujú a pri ktorej sa znižuje percento neočakávaných situácií, v ktorých by nevedeli reagovať.

¹⁹ SLÁVIK, Štefan a kol. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov III., recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava: Ekonóm, 2017. s. 96-109. ISBN 978-80-225-4457-3.

1.2.5. Kontrola

Majtán (2016)²⁰ za hlavnú úlohu kontrolného procesu sa považuje zistenie, či sa všetky podnikové činnosti realizujú podľa vopred určeného plánu a prebiehajú bez podstatných odchýlok. Cieľom kontroly je zistiť a zhodnotiť kvantitu a kvalitu dosiahnutých výsledkov s vytýčenými podnikovými činnosťami a v prípade, že sa tieto dva stavy nezhodujú, je potrebné prijať príslušné opatrenia na ich odstránenie. Kontrolou zistené rezervy a úspory sa v podniku využívajú ako zdroj na zdokonalenie podnikových nasledujúcich procesov a javov.

Ďalej konštatuje že, kontrola môže plniť rôzne funkcie podľa toho na čo sa v podniku sústreďuje a zameriava. Pri skúmaní základných znakov byrokratickej spoločnosti sa budeme zameriavať skôr na jej psychologickú stránku, ktorá spočíva najmä v tlaku kontroly na kvalitu práce ľudí, ako aj na ich pocit uspokojenia z kvalitnej práce a taktiež v rozvoji ich iniciatívy a tvorivosti. V takýchto organizáciách sa využíva predovšetkým vnútená kontrola, ktorá spočíva v dôslednom dozeraní vyššie postavených hierarchických útvarov na nižšie postavené hierarchické útvary. V tomto procese sú využívané najmä formálne kontrolné nástroje založené na báze hierarchickej štruktúre kontrolórov. Zamestnanci ju rešpektujú, pretože pomocou rôznych stimulov a sankcií sú prinútení vykonávať ich pracovnú činnosť.

Na základe predchádzajúcich tvrdení môžeme povedať, že byrokraticky orientovaný podnik má vytvorený určitý systém obecných formalizovaných pravidiel, prostredníctvom ktorých sa uskutočňujú všetky podnikové aktivity. Znalosť týchto pravidiel vyžaduje odborné vyškolenie a predstavuje základ pre vykonanie kontrolného procesu. V takejto spoločnosti môžeme pozorovať vysoký stupeň formalizácie, ktorý je výhradne založený v písomnej forme a ktorý sa archivuje po celú dobu existencie podniku. Takýto systém umožňuje vykonávať kontrolu efektívnejšie a rýchlejšie a výsledkom tohto procesu je stabilita podniku ktorá vedie k lepšiemu dosiahnutiu podnikových a organizačných cieľov. Na druhej strane tento prístup môže vyvolať obrovský tlak na psychiku zamestnancov, oslabiť ich iniciatívu, slobodu prejavu a vytvoriť strach z nedodržania daných pravidiel a procesov.

²⁰ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. prepracované vydanie. vyd. Bratislava : Sprint 2, s.r.o., 2016. s. 229- 304. 304ISBN 978-80-89710-27-0.

1.2.6. Centralizácia

Sedlák (2013)²¹ pod pojmom centralizácia v organizačnej štruktúre vidí určitú črtu, či charakter organizácie, kedy je rozdelenie právomoci určené jednoznačne a koncentrácia právomoci sa výhradne vykonáva alebo realizuje až na najvyššom stupni vrcholového riadenia.

Thomasová (2013)²² taktiež skúmala centralizovaný typ spoločnosti a definuje ju ako určitú štruktúru, kde sa prerozdelenie právomoci uskutočňuje prostredníctvom jasne a striktné daných podmienok. Vrcholové vedenie rozhoduje nielen o strategických, ale aj taktických a operatívnych otázkach riadenia podniku. Teda Centralizáciu môžeme jednoducho chápať ako základný znak byrokratickej organizácie, ktorej cieľom je predovšetkým sústredenie právomoci najmä na top manažment podniku a zároveň rozdelenie právomoci na jednotlivé stupne riadenia.

Thomasová (2013) považuje za jednu zo základných výhod centralizovaného riadenia a prerozdelenia právomoci, zabezpečenie efektívnejšieho chodu podniku ako celej zložky, s ktorým je zároveň spojená výhoda vykonávania presnejšej a detailnejšej kontroly. Vďaka centralizácií dokáže podnik oveľa rýchlejšie odstrániť duplicity, ktoré vznikajú vo funkciách a prácach, a tak zefektívniť výkonnosť pracovníkov, ktorých môže podnik lepšie využiť vo všetkých útvaroch.

V súvislosti s centralizáciou v podniku nehovoríme vždy len o výhodách, nemožno teda pozabudnúť aj na negatívne javy tohto fenoménu, ktoré sú bližšie špecifikované v tabuľke 2.

²¹ SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. Bratislava: Jura Edition. 2007. 378 s. ISBN 978-80-8078-133-0.

²² THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie Teória a prax organizovania podniku 1. vydanie*. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2013. s. 213-230. ISBN 978-80-89393-93-0.

Tabuľka 2 Špecifikácia výhod a nevýhod v centralizovane riadenej spoločnosti

Výhody centralizácie	Nevýhody centralizácie
Zabezpečuje efektívnejší chod podniku ako celku.	Prílišné zaťaženie vrcholového riadenia.
Presnejšia a detailnejšia kontrola ktorá pomáha podniku dosiahnuť jeho vytýčené ciele.	Uplatnenie systému práce vysokého stupňa formalizácie prostredníctvom ktorej sa znižuje dynamickosť a prispôsobivosť podniku.
Vie pracovať hospodárnejšie ako decentralizovaná spoločnosť prostredníctvom jasne určenému rozdeleniu úloh.	Časová a obmedzená možnosť získania informácií výsledkom čoho je, že sa k pracovníkom potrebné informácie dostanú neskoro a tak stratia svoju užitočnosť.
Nedochádza k veľkému rozdrobeniu rozhodovacej právomoci.	Mechanický prístup k práci ktorý obmedzuje kreativitu a tvorivosť zamestnancov.
Eliminuje vznik duplicit v činnostiach podniku.	Silná centralizácia v podniku sťažuje adaptáciu pri prijímaní väčšieho počtu rozhodnutí.

Zdroj: Vlastné spracovanie

1.3. Teoretické vymedzenie výhod a nevýhod byrokracie

Na základe podrobnej charakteristiky jednotlivých znakov byrokraticky riadenej organizácie podľa Maxa Webera môžeme definovať pozitívnu ako aj negatívnu stránku jej pôsobenia v spoločnosti, ako aj v jednotlivých organizáciách. V súčasnosti je byrokracia vnímaná skôr v negatívnom zmysle, no napriek tomu by jej absencia mohla priniesť do vedenia podnikov určitý chaos, ktorý vo veľkej miere takáto organizačná štruktúra odstraňuje.

Mihalčová (2012)²³ uvádza, že podnik alebo akákoľvek organizácia bola vytvorená za predpokladu dosiahnutia vytýčeného posolania a cieľov, aby tak mohla riadne vykonávať svoju funkciu, na ktorú bola vytvorená, je potrebné dodržiavať základné podmienky efektívneho fungovania organizácie. Za základné podmienky efektívneho fungovania môžeme považovať aj tvorbu byrokratického orgánu, ktorý zabezpečuje celkový chod organizácie, a to prostredníctvom vytvárania, stanovenia a špecifikácie pravidiel a úloh, ktoré sú v podniku.

²³ MIHALČOVÁ, Bohuslava a kol. *Teórie správy, riadenia a byrokracie*. Košice: Šafárik Press 2012. 278 s. ISBN 978-80-7097-953-2.

Tieto pravidlá je však potrebné vytvoriť, nastaviť, aby tak mohli prispieť k čo najlepšiemu fungovaniu organizácie. Práve túto rolu plní v podniku byrokracia a môžeme ju teda považovať za jednu z jej hlavných a pozitívnych stránok.

Ako sme už mnohokrát spomínali byrokracia je pojem, ktorý je často spájaný s negatívnymi činnosťami, ktoré nám "strpčujú" život, avšak aj tento model je v súčasnosti veľmi rozšírený a jeho postavenie v spoločnosti rastie a má čoraz silnejšie postavenie. Hoci sú dysfunkcie takto riadenej organizácie evidentné a všetkým veľmi známe, dokážeme v nej nájsť aj výhody ktoré nemôžeme v spojitosti s ňou nespomenúť. Autorka článku Kukrejová (2018) ktorá publikovala v Management Study HQ uvádza tieto hlavné výhody:

- Štruktúra a špecializácia organizácie: pomáhajú zabezpečiť predovšetkým byrokratické predpisy, prostredníctvom ktorých sa určuje tempo a rámec jej fungovania . Na ich základe sa jasne určia všetky práva a povinnosti pracovníkov, ktoré slúžia nielen na zabezpečenie ochrany pri výkone ich pracovnej činnosti, ale taktiež stabilizujú ich platobné podmienky a ich rolu a postavenie v spoločnosti.
- Racionalita a predvídateľnosť: prostredníctvom nej sa dokáže v podniku zaručiť určitá miera objektivnosti tým, že sa v rutinných situáciách vopred stanovujú kritéria rozhodovania. Všetky pravidlá, predpisy, špecializácia, štruktúra a tréning predvídateľnosti nám dokážu zabezpečiť mieru stability v našom podniku, ktorá je nevyhnutná pre jej efektívne fungovanie.

Keller (1989) poukazuje na špecifiká tohto fenoménu a tvrdí, že aj napriek určitým výhodám, ktoré so sebou byrokracia prináša, spoločnosť ju stále vníma zväčša v negatívnom zmysle. Už od 30. rokov 20.storočia podlieha Weberova koncepcia byrokraticky riadenej organizácie kritike. Za najväčších kritikov byrokracie môžeme označiť amerického sociológa R.K. Mertona, ktorý spoločne s P. Selznickom, P.M Blauom, M Crozierom a ďalšími sociológmi prostredníctvom analýz disfunkcií byrokraticky riadenej spoločnosti, ktoré poukazujú najmä na jej negatívne vplyvy nabúrali celé jadro a podstatu Weberovho vnímania byrokracie. R.K. Mertona (1940) môžeme považovať za jedného z najväčších kritikov Weberovej koncepcie, ktorý na jednej strane rešpektuje vymedzenie základných znakov byrokratickej organizácie, no na druhej strane popiera fakt žeby táto štruktúra viedla k jej efektívnemu fungovaniu.

Keller (1989)²⁴ ďalej uvádza, že Weber videl len pozitívne stránky byrokracie, ktoré povedú k zvýšeniu efektívnosti jej fungovania. Analýza jej disfunkcií však poukazovala nato, že určité znaky byrokracie sú v niektorých ohľadoch síce vnímane pozitívne, lebo majú pozitívny dopad na fungovanie organizácií, no v určitých oblastiach môžu tieto komponenty pôsobiť ako určitý druh brzdy, ktorý spôsobí zníženie efektívnosti jej fungovania. Môžeme teda konštatovať, že Weberova koncepcia nám na jednej strane prináša prvky, ktoré nám zabezpečujú takzvanú harmóniu v riadení a fungovaní organizácie a podniku, no na druhú stranu nám poskytuje radu disfunkcií, ktoré ak nadobudnú väčšiu váhu ako tie funkčné môžu viesť k vytvoreniu nepretržitého kruhu byrokratickej neprispôbilosti.

Skorková (2016)²⁵ hovorí, že v súčasnosti kritika tejto silno centralizovanej, striktne a hierarchicky vymedzenej štruktúry otvorila dvere v hľadaní nových alternatívnych organizácií. V tejto spojitosti si môžeme definovať a zároveň porovnať dva protipóly byrokraciu a adhokraciu. Ako sme už mnohokrát spomínali byrokracia je navrhnutá tak, aby striktne koordinovala a usmerňovala prácu veľkého množstva jednotlivcov so zámerom dosiahnuť ciele organizácie, ktoré však ako sme si už hore uviedli ovplyvňujú isté disfunkcie. Prostredníctvom nich môže byť dosahovanie vytýčených cieľov tejto organizácie oveľa zložitejšie a neefektívnejšie, zatiaľ čo adhokracia je charakterizovaná svojou inovatívnosťou, ktorá vďaka neštruktúrovanej forme a decentralizovanému prístupu odrýva v ľuďoch ich kreativitu a potenciál, ktorý byrokracia potláča a ktorú kritizovalo už mnoho rôznych autorov.

Skorková (2016)²⁶ ďalej uvádza, že byrokratický systém vytvára sieť prekážok, prostredníctvom ktorých sa vytráca individualita, osobnosť, kreativita a tvorivosť u zamestnancov. Strata individuality a osobnosti vyvoláva u zamestnancov dojem frustrácie zo stereotypného cyklu fungovania podniku a taktiež demotiváciu posúvať sa vpred a vyjsť zo svojej takzvanej "komfortnej" zóny. Tieto aspekty môžeme považovať aj za najväčšiu slabinu tohto systému. Bez akejkoľvek autonómie, aj malé zmeny vo vnútornom alebo vonkajšom prostredí môžu viesť k narušeniu celého systému fungovania byrokraticky riadenému podniku. Práve tento aspekt, nám poskytuje varovný signál a možnosť prepracovania

²⁴ KELLER, Ján. *Co je vlastně byrokracie: změny z pohledu západní sociologie*. [online]. vyd. Praha: Institute of Sociology of the Czech Academy of Sciences, 1989. roč. 25, č. 5, 506-519 s. [cit.31.1.2019]. ISSN 2336-128X. Dostupné na: https://www.jstor.org/stable/41130556?seq=1#page_scan_tab_contents

²⁵ SKORKOVÁ, Zuzana. *Byrokracia v organizácii – jej minulosť, súčasnosť a budúcnosť*. Manažment podnikania a vecí verejných: vedecko-odborný časopis. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, 2017. s. 4-6. ISSN 2453-8167.

²⁶ SKORKOVÁ, Zuzana. *Byrokracia v organizácii – jej minulosť, súčasnosť a budúcnosť*. Manažment podnikania a vecí verejných: vedecko-odborný časopis. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, 2017. s. 4-6. ISSN 2453-8167.

byrokratického systému s pridaním prvkov adhokracie, ktorá predstavuje prispôsobivú, živú organizačnú štruktúru, ktorá dokáže síce rýchlo reagovať na prípadné vzniknuté zmeny, ale chýba jej presná špecifikácia, pravidlá a metodika, ktorá jej pomôže dosiahnuť vytýčené ciele. Preto na záver môžeme konštatovať, že spojenie funkčných prvkov byrokracie a adhokracie môže vytvoriť novodobý systém riadenia podniku.

2. Cieľ práce

Hlavným cieľom tejto záverečnej práce je zhodnotenie existujúceho stavu byrokracie a jej prejavov v podniku. Základom je poukázať najmä na základné znaky byrokracie v podniku, a to nielen na jej vplyv na zamestnancov, ale aj na fungovanie celého podniku. Podľa najnovších výskumov, ktoré vypracoval Hamel a Zaniny (2017)²⁷ sa zistilo, že zamestnanci rôznych firiem majú pocit, že ich firmy sa stávajú stále viac a viac byrokratické. Byrokracia sa v súčasnosti nezmenšuje, ale stále rastie. Podniky sú viac centralizované, čo zapríčiňuje vznik veľkého množstva pravidiel a tiež čoraz viac prevládajúce stupne riadenia. Medzi činnosti firmy, ktoré sú najviac byrokratické môžeme zaradiť - služby zákazníkom, predaj, produkcia, právne oddelenia, logistika, administratíva a iné. Podľa zistení v BMI dotazníku zaberajú byrokratické činnosti v podniku pomerne veľa času, čo znižuje efektivitu. Medzi najväčšie bariéry znižovania byrokracie v podniku opýtaní zaradili neochotu starších riadiacich pracovníkov zdieľať právomoci.

Aj keď už ubehlo pár storočí od prvej zmienky o byrokracii, ktorá s odstupom času vyvoláva v ľuďoch najmä negatívny postoj. Len málokto z nás zastáva názor, že byrokracia nám do našich životov prináša aj pozitívne svetlé stránky, skôr sa ju snažíme všemožnými prostriedkami postupne odstraňovať. Aj napriek tomuto všetkému je byrokracia pevne zakorenená, nie len v nás, ale aj v rôznych formálnych či neformálnych organizáciách, pretože si ju odovzdávame z generácie na generáciu, čo zapríčinilo, že sa stala neodmysliteľnou súčasťou našich životov. Tento odmietavý postoj je však dôsledkom predstavy nekonečnej administratívnej práce, ale byrokracia nie je len takto zaškatuľkovaný pojem. Ako sme už spomínali, zahŕňa v sebe aj činnosti spojené s kontrolou, deľbou práce a hierarchickou štruktúrou, bez ktorej by sa spoločnosť nevedela zaobiť.

Za čiastkové ciele tejto bakalárskej práce môžeme považovať hľadanie odpovede na otázku čo byrokracia v ľuďoch evokuje, ako sa jej v súčasnosti darí a akú budúcnosť môže byrokracia očakávať. Táto práca nám má dopomôcť k uceleniu si pohľadov, názorov a myšlienok ohľadom tohto veľkého fenoménu. Zámerom je definovanie jej hlavných znakov, ktoré nám ju pomôžu lepšie pochopiť. Ďalej sa budeme snažiť zistiť ako byrokraciu vnímajú zamestnanci na rôznych úrovniach riadenia a ako ovplyvňuje dianie celého podniku. Aby

²⁷ HAMEL, Gary- ZANINI, Michele. *What we learned about bureaucracy from 7000 HBR readers*. [online]. Canada: Harvard Business Review, 2017 [cit.14.2.2019]. Dostupné na: <https://hbr.org/2017/08/what-we-learned-about-bureaucracy-from-7000-hbr-readers>

sme sa priblížili k hlavnému cieľu je potrebné si stanoviť a zdefinovať čiastkové ciele. Moja bakalárska práca je rozdelená na dve roviny, a to na teoretickú a praktickú časť. Pri vypracovaní teoretickej časti sme čerpali z odbornej domácej a zahraničnej literatúry, legislatívy, časopiseckých zdrojov a internetu.

Aby sme mohli správne určiť a definovať hlavný cieľ museli sme si najskôr určiť tieto podporné ciele v teoretickej rovine:

- vymedzenie pojmu a jeho základných znakov, v ktorom sme skúmali pôsobenie byrokracie.
- vymedzenie pojmu byrokracia z rôznych pohľadov domácich aj zahraničných autorov.
- stanovenie si základných znakov byrokracie.
- hodnotenie zmyslu hierarchie, formalizácie, kontroly, deľby práce a centralizácie.
- definovanie výhod a nevýhod byrokracie
- porovnávanie dvoch protipólov byrokracie a adhokracie.

Uvedené pomocné ciele budú informačnou bázou, na základe ktorej bude možno dosiahnuť hlavný cieľ bakalárskej práce a umožnia nám sumarizovať zistenú situáciu ako aj navrhnúť možné riešenia zlepšenia.

3. Metodika práce a metódy skúmania

3.1.Charakteristika objektu skúmania

Hlavným objektom skúmania bakalárskej práci boli zamestnanci spoločnosti, prostredníctvom ktorých sa skúmala miera byrokracie v podniku a ich pohľad na základné znaky byrokracie v podniku. Spoločnosť sídli v Bratislave a zamestnáva viac než 3700 zamestnancov. Spoločnosť patrí medzi najväčšie banky Slovenska a je jediná univerzálna banka s licenciou na poskytovanie plného rozsahu bankových služieb obyvateľstvu, firemným a inštitucionálnym klientom. Ťažiskom ponuky sú hypotekárne a spotrebné úvery, depozitné a platobné produkty a služby, firemné bankovníctvo a financovanie zahraničnoobchodných aktivít, spotrebiteľské financovanie či faktoring.

Svoje služby poskytuje prostredníctvom širokej siete obchodných miest, ktorá zahŕňa 182 retailových pobočiek, 8 Magnifica centier a 32 firemných pobočiek určených na obsluhu malých a stredných podnikov. Banka okrem toho prevádzkuje 11 hypotekárnych centier, špecializovaných na kompletný servis spojený s financovaním bývania. Spoločnosť v roku 2017 znížila svoj zisk o 40% , a to na 160 miliónov EUR pri tržbách, ktoré mali taktiež pokles 2% vo výške 514,8 miliónov EUR. Celková zadlženosť podniku predstavuje 89% a fluktuácia za rok 2017 sa pohybuje na hranici 5%, čo môžeme považovať za pozitívnu fluktuáciu podniku.

Výskumu sa celkovo zúčastnilo 25 respondentov, z ktorého tvorilo mužské zastúpenie 36% a ženské 64%. Vekovú štruktúru respondentov tvorila prevažne skupina od 18 do 30 rokov, z ktorej najmenšie zastúpenie mala veková skupina vo veku viac než 50 rokov.

3.2.Pracovné postupy

Pri vypracovaní záverečnej práce sme z dôvodu dosiahnutia nášho primárneho cieľa museli postupovať podľa jasne a presne stanovených krokov. Najskôr sme si na základe témy vypracovali osnovu, na základe ktorej sme si vedeli vypracovať podporné ciele v teoretickej a praktickej časti ako aj stanoviť primárny cieľ celej bakalárskej práce. V ďalšom kroku sme zhromažďovali odbornú literatúru, ktorá sa venovala našej problematike. Po dôkladnom preštudovaní domácej aj zahraničnej literatúry sme si zostavili teoretickú časť bakalárskej práce, kde sme definovali základnú jednotku skúmania ako aj rôzne pohľady na byrokráciu od domácich a zahraničných autorov, na základe ktorých sme vymedzili základné znaky byrokracie v podniku. Pri vypracovaní praktickej časti boli pre nás podstatné najmä

informácie získane od zamestnancov spoločnosti, v ktorej sme vykonali dotazníkový prieskum. Na jeho základe spolu s prepojením na teoretickú časť bakalárskej práce sme odvodili závery a odporúčania.

3.3. Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Pri vypracovaní bakalárskej práce sme vychádzali z informácií, ktoré sme získali viacerými spôsobmi. Jadro tvorili nadobudnuté poznatky z odbornej literatúry a článkov od domácich aj zahraničných autorov. Vypracovanie teoretickej časti bakalárskej práce nám položil základ, od ktorého sa ďalej odvíjala praktická časť, ktorá sa opiera o základné znaky byrokracie. Tieto znaky sme definovali prostredníctvom myšlienok Jána Kellera a Zuzany Skorkovej. Opierajúc sa o tieto teoretické východiská sa nám podarilo vypracovať prehľad základných znakov spolu s ich krátkou definíciou, ktoré môžete vidieť v Tabuľke 1.

Tabuľka 1 Znaky byrokratickej organizácie

Znaky	Popis
Hierarchia	miera rozdelenia právomoci do hierarchických útvarov
Deľba práce	rozdelenie práce, podnikových právomoci a povinností do špecializovaných oddelení
Formalizácia	Formálne pravidlá, procesy a štandardy, ktoré sa musia dodržiavať a prostredníctvom ktorých prebieha kontrola v podniku.
Centralizácia	rozhodovaciu právomoc má výhradne vyššie postavený hierarchický útvar
Autoritatívny štýl vedenia	vedenie založené na formálnych vzťahov a neosobného prístupu
Kariérny postup	závisí od činnosti, dĺžky vykonávanej práce a predchádzajúcich skúsenosti
Vlastníctvo	striktné oddelenie súkromného majetku a zdrojov od podnikových prostriedkov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Prostredníctvom dotazníkového prieskumu sme nadobudli ďalšie poznatky a informácie o danej problematike a taktiež mieru pôsobenia hore uvedených znakov v podniku. Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 25 respondentov, ktorí pôsobia na rôznych pracovných pozíciách v spoločnosti. Dotazník bol rozdelený na 2 časti. Prvá časť obsahovala základné údaje ako pohlavie, vek, pracovné pozície a dĺžku pôsobenia v spoločnosti, ktoré

nám pomohli vypracovať východiskovú analýzu. Druhá časť prieskumu tvorila jadro výskumu, ktorý sa opiera nielen o prejavy byrokracie v spoločnosti, ale aj jej základné znaky. V tabuľke 3 je rozpracovaný prehľad základných znakov a konkrétnych otázok z dotazníkového prieskumu. Zamerali sme sa predovšetkým na hierarchické rozdelenie právomoci, centralizáciu, deľbu práce, formalizáciu a kontrolu.

Tabuľka 3 Začlenenie základných znakov z dotazníkového prieskumu.

Znaky	Popis	Otázky
Hierarchia	miera rozdelenia právomoci do hierarchických útvarov	12-16
Deľba práce	Rozdelenie práce, podnikových právomoci a povinností do špecializovaných oddelení	17-19
Formalizácia	Formálne pravidlá, procesy a štandardy, ktoré sa musia dodržiavať a prostredníctvom ktorých prebieha kontrola v podniku.	13-14
Centralizácia	rozhodovaciu právomoc má výhradne vyššie postavený hierarchický útvar	15-16
Autoritatívny štýl vedenia	vedenie založené na formálnych vzťahov a neosobného prístupu	12-16
Kariérny postup	závisí od činnosti, dĺžky vykonávanej práce a predchádzajúcich skúsenosti	
Vlastníctvo	striktné oddelenie súkromného majetku a zdrojov od podnikových prostriedkov	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalšie informácie, ktoré nám pomohli si vytvoriť ucelenejší pohľad na spoločnosť a mieru byrokracie sme získali prostredníctvom osobného rozhovoru..

3.4. Použité metódy vyhodnotenia a interpretácia ich výsledkov

Prostredníctvom uvedených metód, ktoré sme využívali v teoretickej a praktickej časti sme získali podklady na dosiahnutie nášho vytýčeného primárneho cieľa bakalárskej práce.

Analýza - vďaka tejto metóde sa nám podarilo definovať jednotlivé časti našej problematiky, ktorú sa nám týmto spôsobom podarilo sprehľadniť. V praktickej časti sme vďaka nej skúmali názor a pohľady zamestnancov na rôzne základne znaky byrokracie ako aj na aj celkový stav v spoločnosti.

Syntéza - prostredníctvom syntézy sa nám podarilo zjednotiť nadobudnuté informácie z odbornej literatúry, osobného rozhovoru a dotazníkového prieskumu.

Indukcia - touto metódou sa nám podarilo dospieť k záverom vyplývajúce z nadobudnutých poznatkov z teoretickej ako aj praktickej časti bakalárskej práce.

Komparácia - túto metódu sme využili, aby sme porovnali jednotlivé odpovede z dotazníkového prieskumu od jednotlivých zamestnancov.

Grafické metódy - v praktickej časti bakalárskej práce sme prostredníctvom grafických zobrazení sprehľadnili výsledky dotazníkového prieskumu.

Rozhovor- na základe osobného rozhovoru sme získali detailnejšie informácie o fungovaní spoločnosti a lepšiu predstavu o pôsobení hierarchicky vyššie postavených útvarov.

Dotazník - dotazníkový prieskum nám poskytol primárne podklady pre vypracovanie praktickej časti bakalárskej práce. Zúčastnilo sa ho 25 respondentov pôsobiacich v rôznych oblastiach.

4 Výsledky práce

V tejto najdôležitejšej časti bakalárskej práce sa zameriame na vyhodnotenie výstupov z dotazníkového prieskumu, ktorý sme uskutočnili na vzorke 25 zamestnancov v spoločnosti, ktorá poskytuje bankové služby. Cieľom bolo získať relevantné informácie o tom ako zamestnanci vnímajú byrokraciu, čo považujú za jej najväčšie nevýhody a ako vnímajú jej jednotlivé znaky. Výstupy, ktoré sme od zamestnancov získali nám pomohli identifikovať vnímanú mieru byrokraciu v spoločnosti a tak aj navrhnúť možné riešenia na ovplyvnenie jej pôsobenia.

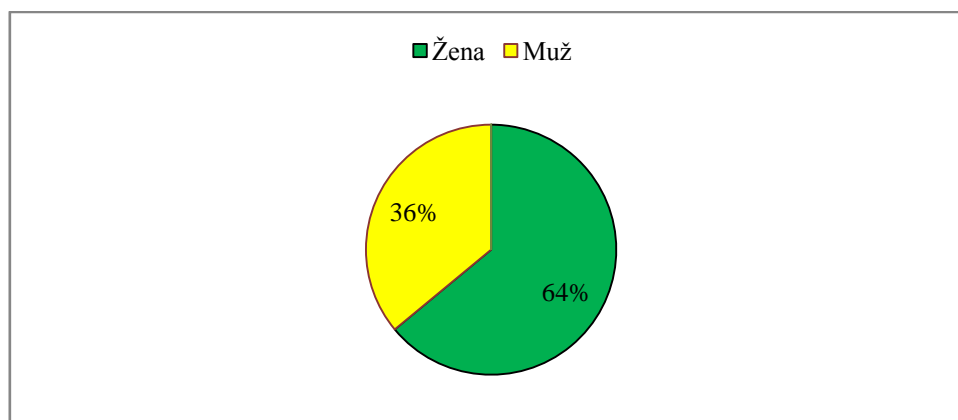
4.1 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu

Východiskovú analýzu v praktickej časti sme realizovali prostredníctvom anonymného dotazníka, ktorý vyplňali zamestnanci na rôznych pracovných pozíciách. Dotazník bol rozdelený na 2 časti. V prvej časti sú základné údaje, ktoré nám pomohli vypracovať základné informácie a prehľad o zamestnancoch. V druhej časti sa nachádzajú otázky, ktoré sa už priamo zaoberajú našou problematikou.

4.1.1 Identifikácia respondentov

Respondentov, ktorí sa zúčastnili tohto dotazníka sme rozdelili do 6 základných kategórií podľa: pohlavia, veku, vzdelania, pracovnej pozície, počtu rokov na danej pracovnej pozícii a počtu rokov v spoločnosti.

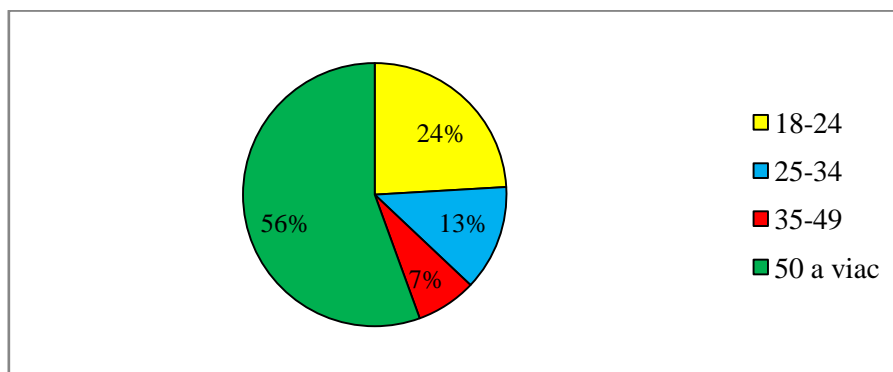
Ako môžeme vidieť na Grafe 1, prevažnú časť zamestnancov tvorili ženy, a to konkrétne 64% a muži, ktorí tvorili zvyšných 36%. Z toho môžeme dedukovať, že v spoločnosti pracuje viac žien ako mužov.



Graf 1 Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia

Zdroj: Vlastné spracovanie

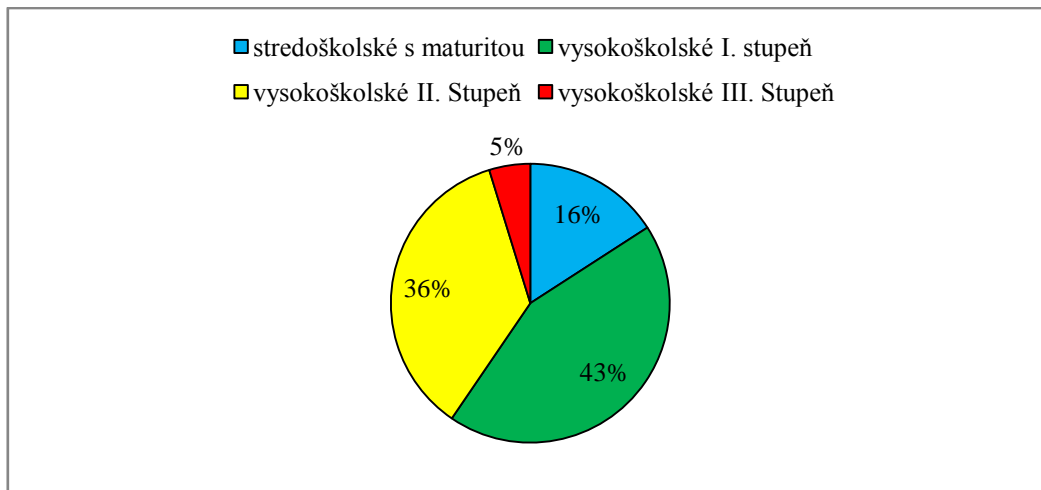
Druhý graf nám poskytuje informácie o vekovej štruktúre respondentov, ktorých sme rozdelili do 4 kategórií: 18-24, 25-34, 35-49 a 50 a viac rokov. Väčšina respondentov, ktorí sa podieľali na dotazníku, tvorila skupina vo veku od 18-24 rokov. Druhú najväčšiu skupinu tvorili zamestnanci vo veku 25-34 rokov a najmenšiu skupinu tvorili zamestnanci vo veku 50 a viac rokov. Z uvedených informácií teda vyplýva, že v spoločnosti tvoria majoritnú časť zamestnancov zamestnanci vo veku v rozmedzí od 18-34 rokov. Podrobnú vekovú štruktúru môžete vidieť na Grafe 2.



Graf 2 Veková štruktúra zamestnancov

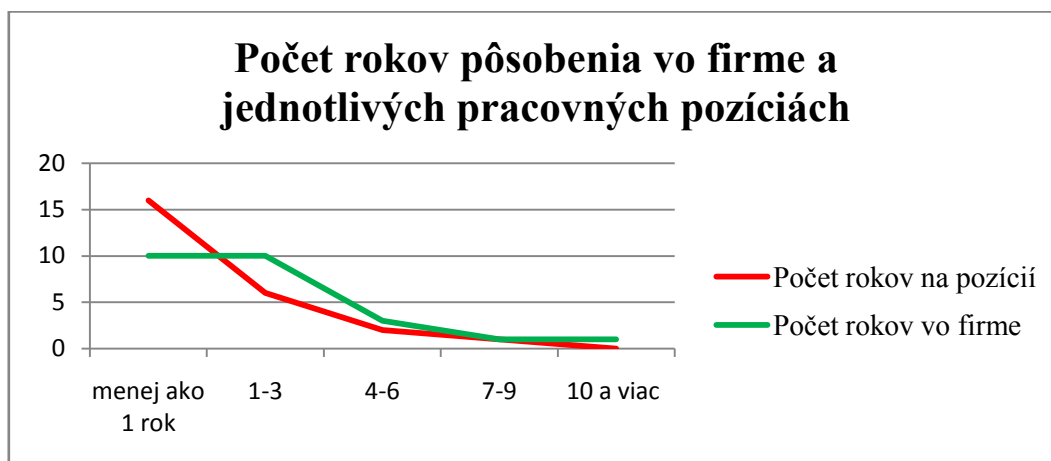
Zdroj: Vlastné spracovanie

Dotazníkového prieskumu sa zúčastnila pestrá škála respondentov s rôznym stupňom vzdelania a počtom odpracovaných rokov na danej pracovnej pozícii a v spoločnosti. Z toho vyplýva, že na výkon takýchto funkcií zamestnanci potrebujú minimálne vysokoškolské vzdelanie I. stupňa. Na grafe 4 môžeme vidieť priemernú dĺžku pôsobenia na danej pozícii, ktorá je u väčšiny respondentov menšia ako 1 rok, to môže vypovedať o tom, že dotazník vyplnili novoprijatí zamestnanci, respektíve stážisti, čo môže byť buď znakom zvyšujúcej sa fluktuáciu alebo je to príznak náboru nových mladších zamestnancov, ktorí budú neskôr striedať staršiu generáciu na vyšších pozíciách. Ak si pri ostatných zamestnancov porovnáme počet rokov strávených vo firme spolu s počtom rokov na určitej pracovnej pozícii, je vidieť že vo firme je možno dosiahnuť kariérny rast, ktorý ovplyvňuje práve počet rokov strávených vo firme.



Graf 3 Štruktúra dosiahnutého vzdelania zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie



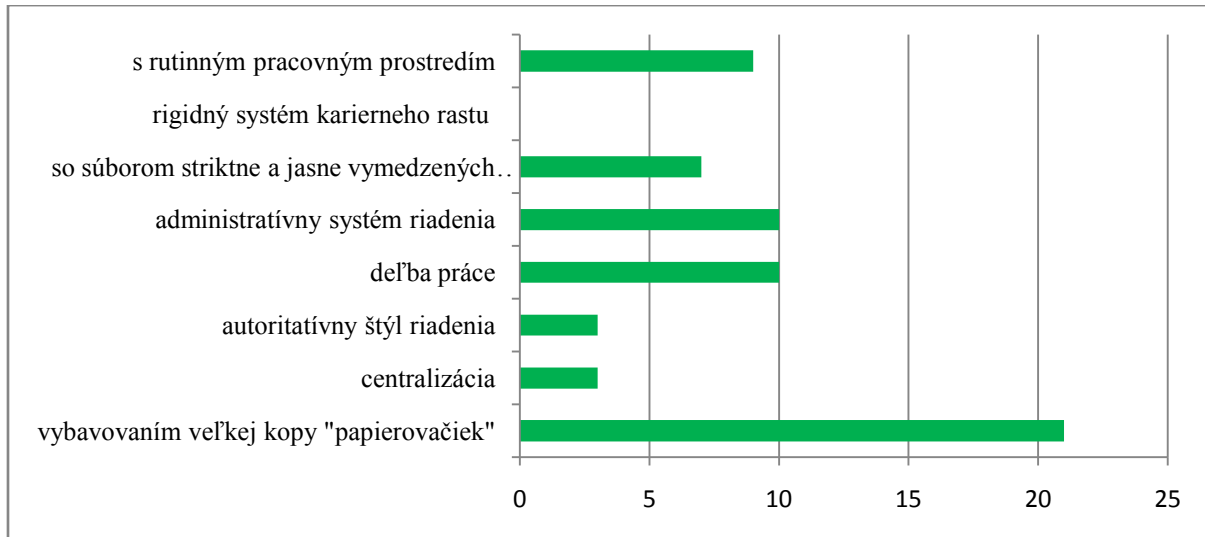
Graf 4 Počet rokov pôsobenia vo firme a jednotlivých pracovných pozíciách

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.1.2 Názory respondentov na pojem byrokracia a jej základné znaky

Po zmapovaní základných informácií o zamestnancoch v spoločnosti sme vo výskume získavali informácie o tom, či sa zamestnanci už stretli s byrokraciou, ako ju vnímajú, s čím si ju spájajú a v čom vidia jej najväčšie nedostatky. Všetci zúčastnení zamestnanci odpovedali, že sa už niekedy stretli s byrokraciou z čoho ju až 88% vnímalo v negatívnom zmysle slova. Môže to spôsobovať fakt, že ľudia si pojem byrokracia spájajú predovšetkým s negatívnymi skúsenosťami. V grafe 5 môžeme vidieť prehľad toho, s čím si zamestnanci najviac spájajú pojem byrokraciou. Respondenti mali pri tejto otázke možnosť vybrať si z viacerých možností. Väčšina respondentov si byrokraciou spája najmä s veľkou administratívnou záťažou, čiže veľkým stupňom formalizácie, čo môžeme pozorovať aj na Grafe 5. Medzi

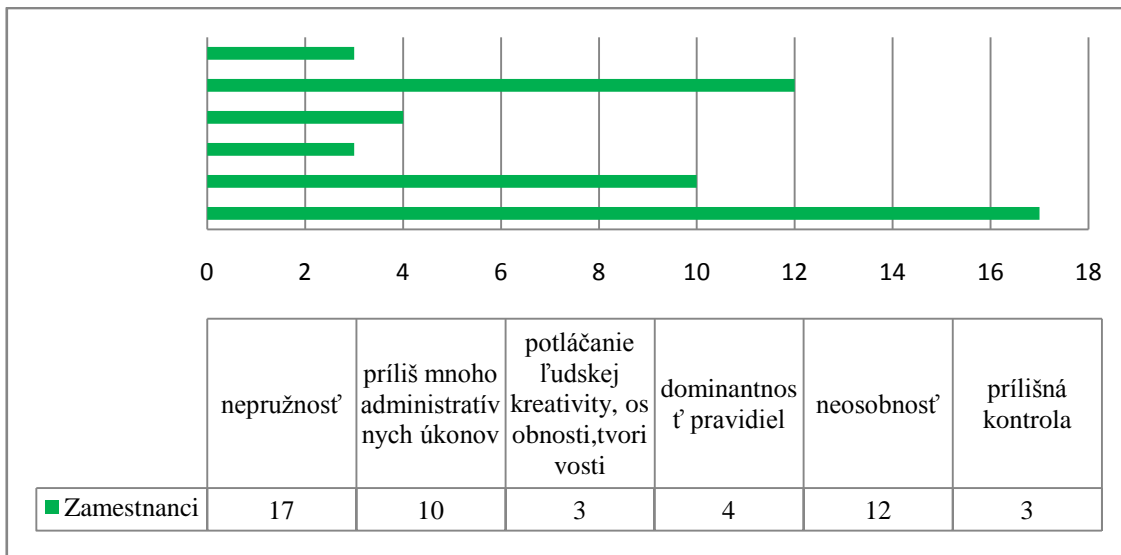
d'alšiu najčastejšie vybranú odpoveď, ku ktorej sa prikláňa väčšie množstvo opýtaných je tvrdenie, že byrokracia je predovšetkým spojená s deľbou práce, rutinným pracovným prostredím, jasne a striktne vymedzenými pravidlami a s hierarchickým systémom riadenia. Len minoritná skupina respondentov pripisuje byrokraciu k rigidnému systému kariérneho rastu a autoritatívnemu štýlu riadenia.



Graf 5 Synonymum byrokracie

Zdroj: Vlastné spracovanie

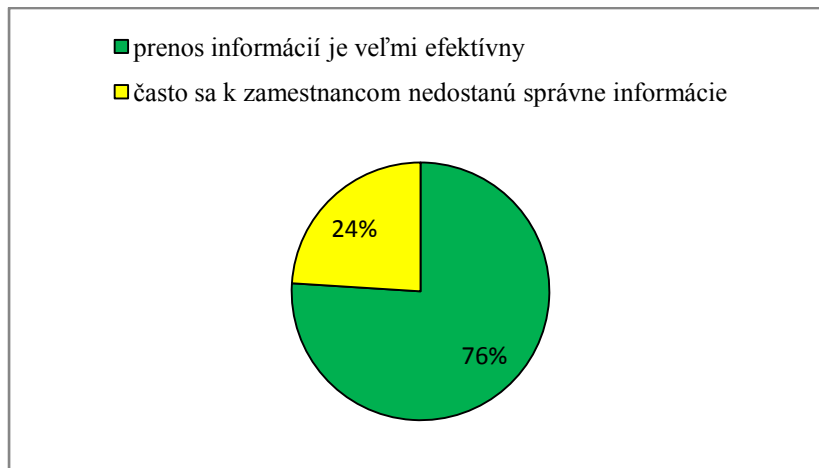
Na grafe 6 môžeme vidieť aké negatíva jej zamestnanci pripisujú. Respondenti aj pri tejto otázke mali možnosť výberu z viacerých odpovedí. Až 17 respondentov pokladá za jej najväčšie negatívum nepružnosť. To môže vypovedať aj o tom, že zamestnanci fungujú v spoločnosti na základe stereotypných pravidiel a nedokážu sa prispôbovať novovzniknutým situáciám. Toto tvrdenie si overíme aj v nasledujúcich otázkach. Ďalšie najväčšie negatívum zamestnanci vidia v prílišnej administratíve. Z osobného rozhovoru môžeme potvrdiť fakt, že v spoločnosti príliš veľa úkonov podlieha administratívnej práci a evidencii. Len 3 respondenti označili za negatívum prílišnú kontrolu a nedostatočný priestor na sebarozvoj.



Graf 6 Negatívne prejavy byrokracie

Zdroj: Vlastné spracovanie

V ďalšej otázke sme sa venovali tomu, ako zamestnanci vnímajú rozdiel medzi vyššie a nižšie postavenými útvarmi. V osobnom rozhovore nás zamestnanec oboznámil s organizačnou štruktúrou spoločnosti, ktorá je postavená na báze hierarchického riadenia, to znamená, že spoločnosť využíva pyramídovú organizačnú štruktúru, v ktorej je vyššia právomoc a zodpovednosť mierená na hierarchicky vyššie postavené útvary. V grafe 7 môžeme vidieť výsledky rozdielu medzi týmito útvarmi na stupnici od 1-5, pričom hodnota 5 predstavovala najvyšší stupeň rozdielu. 60% zamestnancov si v tejto odpovedi vybrali hodnotu 3, ktorú môžeme označiť ako za strednú hodnotu vnímaného rozdielu. Len 8 % respondentov vnímajú tento rozdiel vo väčšom rozsahu. Odpoveď na otázku čo môže vyvolávať tento pocit rozdielu u zamestnancov nám poskytnú výstupy získané z otázok 12-15, kde sme sa pýtali, akým štýlom dostávajú zamestnanci svoje úlohy, ako vnímajú efektívnosť prenosu informácií medzi útvarmi, na koho je mierená rozhodovacia právomoc a ako vnímajú rozdelenie právomoci v podniku. Až 62% respondentov potvrdilo, že svoje úlohy dostávajú od hierarchicky vyššie postavených útvarov príkazom. Napriek tomu, že poskytovanie informácií a zadávanie úloh prebieha v spoločnosti väčšinou na báze príkazov a nariadení, je tento model pre prenos informácií podľa respondentov efektívny. 76% opýtaných potvrdilo, že prenos v spoločnosti je rýchly a efektívny, čo môžete pozorovať na Graf 8.

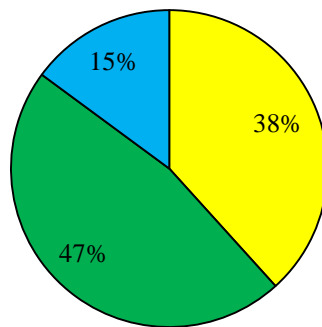


Graf 7 Štruktúra prenosu informácií

Zdroj: Vlastné spracovanie

Stupeň byrokracie v podniku môžeme zhodnotiť aj podľa otázky, kde sme sa pýtali, na koho je sústredovaná rozhodovacia právomoc. Tam môžeme pozorovať aj jej základný znak, a to je hierarchické riadenie spoločnosti. Na základe osobného rozhovoru, ako aj dotazníkového prieskumu, sa nám tento fakt potvrdil. Majoritná časť zamestnancov tvrdí, že rozhodovacia právomoc je mierená výhradne na vyššie postavené podnikové útvary. Ako vnímajú zamestnanci takúto organizačnú štruktúru môžete vidieť na Grafe 8. Značná časť zamestnancov ktorú tvorí 47% sa stotožňuje s tvrdením, že takéto rozdelenie právomoci vyvoláva v zamestnancoch určitý druh strachu respektíve rešpektu, prostredníctvom ktorého dosahujú lepšie výkony a plnia si svoje úlohy. Ďalšia skupina zamestnancov si myslí, že takáto štruktúra prispieva k efektívnejšiemu riadeniu podniku a len minoritná časť 15% zamestnancov pokladá túto organizačnú štruktúru za neefektívnu.

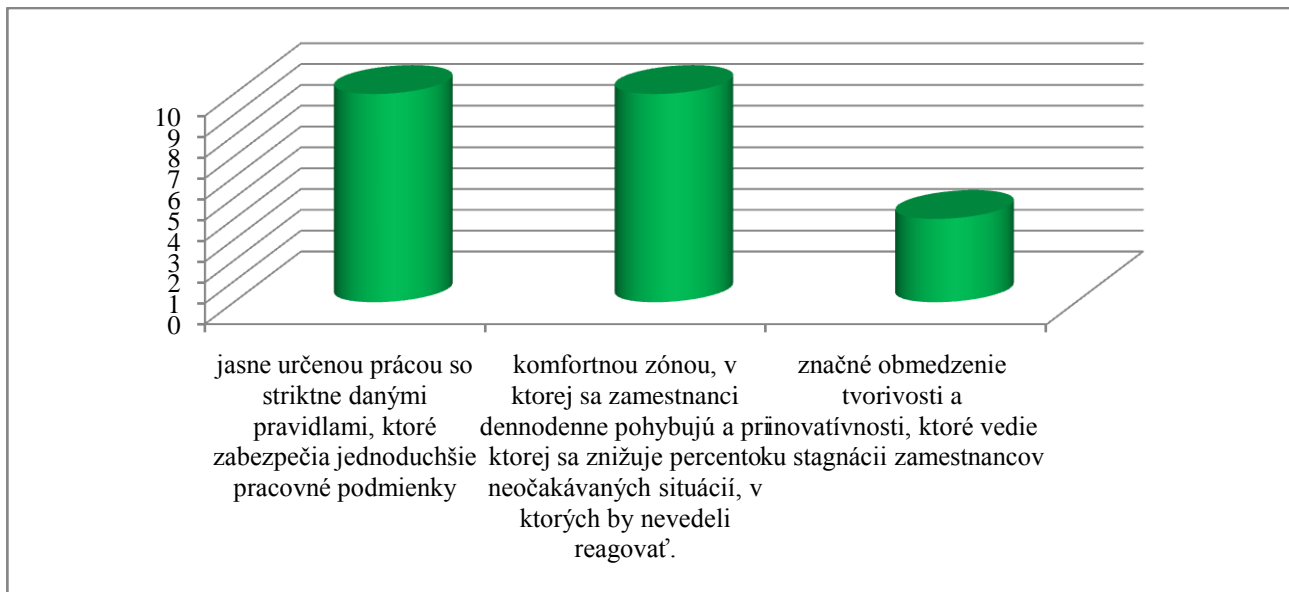
- takéto rozdelenie prispieva k udržiavaniu určitého systému a poriadku, čím sa zabezpečuje efektívnejší chod podniku alebo organizácie.
- takéto rozdelenie právomoci spôsobuje, že zamestnanci síce dosiahnu lepšie výkony, tie sú však realizované na základe strachu, ktorý vyplýva z nadradeného postavenia vedúceho pracovníka.
- nie, pretože zamestnanci môžu získať pocit menejcennosti v podniku



Graf 8 Vnímanie Rozdelenie právomoci

Zdroj: Vlastné spracovanie

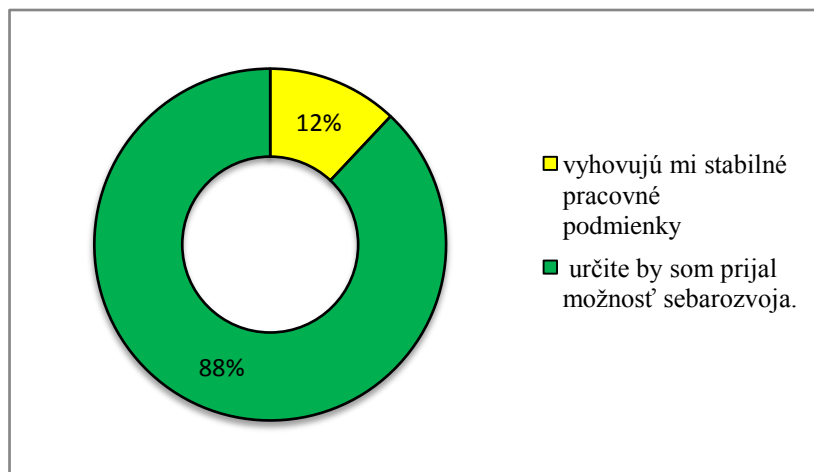
V ďalšej časti dotazníka a v nasledujúcich otázkach sme sa venovali konkrétnym znakom byrokracie ako je del'ba práce, centralizácia a kontrola. Napriek tomu, že všetci respondenti sa s byrokraciou už stretli, del'bu práce nepokladali za hlavný znak byrokraticky riadenej spoločnosti. Žiaden z respondentov ju nevidel ani pri definovaní tohto pojmu, ani pri prejave jej negatívnych znakov. Podľa Grafu 9 si môžeme priblížiť, ako respondenti vnímajú del'bu práce v ich spoločnosti. Ako môžeme pozorovať na Grafe 9 tak časť zamestnancov si myslí, že del'ba práce je spojená s jasne určenou prácou, ktorá im zabezpečí jednoduchšie podmienky a druhá časť si del'bu práce spája s "komfortnou" zónou, ktorou sa znižuje schopnosť reagovať na novovzniknuté situácie. Len značne malá časť respondentov to vníma ako obmedzenie právomoci a tvorivosti zamestnancov. Z osobného rozhovoru vieme, že väčšina zamestnancov očakáva, že ich úlohy budú jasne zadefinované a cítia sa tak oveľa komfortnejšie ak vedia, ako majú v daných situáciách postupovať.



Graf 9 Vnímanie deľby práce

Zdroj: Vlastné spracovanie

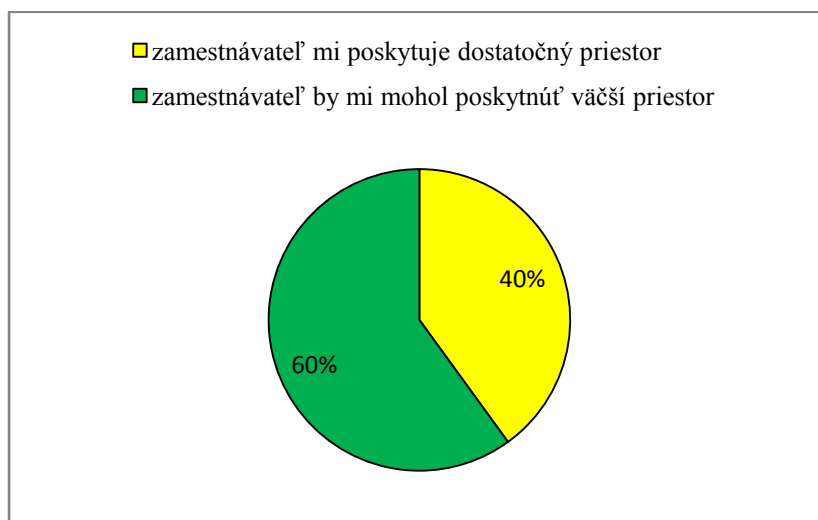
V ďalších otázkach, sme sa pýtali, či by respondenti vedeli zareagovať na situácie, s ktorými sa nestretli a ktoré nie sú v popise ich práce. Až 55% zamestnancov potvrdilo, že tieto kompetencie nemá, ale pracuje na ich získaní. V ďalších otázkach sme zistili, že až 88% zamestnancov, ktorí označili svoju prácu za pomerne rutinnú by prijali od zamestnávateľa možnosť väčšieho sebarozvoja. Zamestnanci síce potvrdili, že im spoločnosť poskytuje priestor na sebarozvoj, ten však pre nich nie je postačujúci. S týmto tvrdením sa stotožňuje 60% opýtaných, zvyšná časť opýtaných je s priestorom na rozvoj ich tvorivosti a kreativity relatívne spokojná. Z osobného rozhovoru vieme, že sa vo firme môžu zamestnanci prihlásiť na rôzne tréningy alebo workshopy, kde sa rozvíjajú najmä praktické zručnosti zamestnancov. Tieto cvičenia však nie sú praktizované vo veľkom rozsahu a nie sú rozvinuté ani na pravidelnej báze. Lepší prehľad o odpovediach respondentov môžete pozorovať na Grafoch 10 a 11. Na Grafe 10 vidíme aká veľká časť zamestnancov by prijala zlepšenie priestoru na podporu rozvoja tvorivosti, kreativity a ich schopností.



Graf 10 Pohľad respondentov na sebarozvoj

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 11 nám poskytuje informácie o pohľade respondentov na mieru poskytovania priestoru sebarozvoja, kde vidíme že prevláda časť zamestnancov, ktorá s touto mierou nie je dostatočne spokojná. 40% zamestnancov uvádza, že je spokojná s týmto priestorom a nemá ďalší záujem o rozvoj ich zručností a schopností.

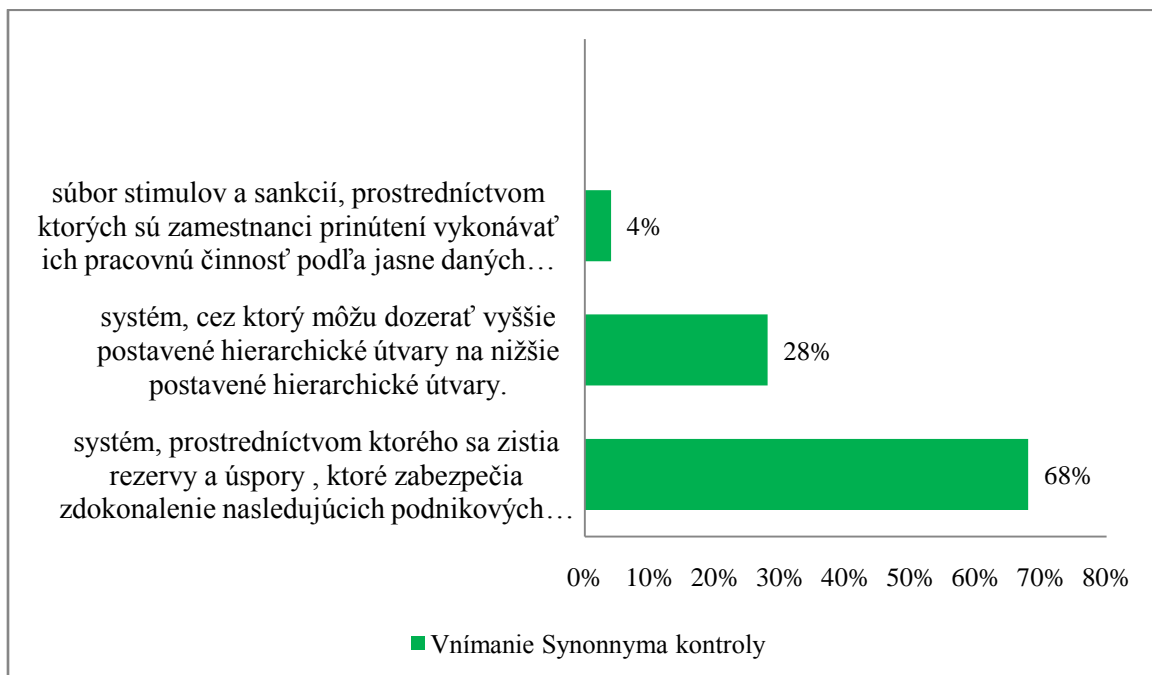


Graf 11 Poskytnutie priestoru na sebarozvoj

Zdroj: Vlastné spracovanie

Posledná otázka z dotazníkového prieskumu bola zameraná na to, ako vnímajú zamestnanci pojem kontrola. Z osobného rozhovoru sme zistili, že kontrola sa vo firme vykonáva na báze mesačných reportov práce, ktoré si spolu so zamestnancami prechádzajú ich nadriadení. Keďže veľké množstvo úkonov vo firme podlieha aj administratívne

zabezpečeniu, je kontrola zo strany vyššie postavených útvarov jednoduchšia aj priehľadnejšia. V grafe 12 môžete pozorovať ako označujú kontrolu respondenti. Väčšina zamestnancov to vníma ako systém, prostredníctvom ktorého sa zistia rezervy a úspory , ktoré zabezpečia zdokonalenie nasledujúcich podnikových procesov a javov 28% respondentov to vníma ako systém, cez ktorý môžu dozerat' vyššie postavené hierarchické útvary na nižšie postavené hierarchické útvary a žiaden z respondentov neoznačil odpoveď, kde sa kontrola považuje za súbor stimulov a sankcií, prostredníctvom ktorých sú zamestnanci prinútení vykonávať ich pracovnú činnosť podľa jasne daných pravidiel.



Graf 12 Vnímanie kontroly prostredníctvom zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie

5. Diskusia

Pri vypracovaní teoretickej časti bakalárskej práce sme si za hlavný cieľ stanovili zhodnotenie existujúceho stavu byrokracie a jej prejavov v podniku. Základom je poukázať najmä na znaky byrokracie v podniku, a to nielen na jej vplyv na zamestnancov, ale aj na fungovanie celého podniku. Podľa najnovších výskumov, ktoré uverejnil časopis Harvard Business Review(2017) ²⁸, kde posudzovali rozsah byrokracie na viac než 7 tisíc respondentoch z rôznych oblastí sa potvrdilo, že byrokracia stále rastie. Kvôli neustálemu rastu byrokracie stúpajú aj s ňou spojené náklady. Hamel a Zanininy (2017) preukázali vo svojom výskume, že práve spoločnosti poskytujúce služby zákazníkom sú viac centralizované a zbyrokratizované ako iné inštitúcie. Neustály nárast hierarchicky vyššie postavených útvarov tento fenomén len podporuje. Len 13% respondentov z tohto výskumu uviedlo, že v ich organizáciách nátlak byrokracie slabne, čo môžeme pokladať za veľmi nízke percento. Toto tvrdenie sme si chceli overiť podľa dotazníkového prieskumu v spoločnosti zameranej na poskytovanie bankových služieb.

Na základe získaných informácií z dotazníkového prieskumu a osobného rozhovoru môžeme zhodnotiť prejavy byrokracie a jej základných znakov v nami vybranej spoločnosti. Náš prieskum bol zameraný na získanie informácií o tom ako zamestnanci v danej spoločnosti vnímajú byrokraciu a ako pristupujú k jej základným znakom. Prostredníctvom zistených výstupov sme sa pokúsili navrhnúť odporúčania v danej problematike.

V prieskume sme sa zameriavali na zamestnancov nižšie postavených útvarov, ktorí pôsobia na rôznych pracovných pozíciách. Celá skupina respondentov potvrdila, že sa s byrokraciou v pracovnom prostredí stretla a značná miera 80% ju vnímala v negatívnom zmysle. To môže zapríčiniť aj fakt, že väčšina ľudí vníma byrokraciu len zo stránky prílišnej administratívy a veľkého stupňa formalizácie prostredníctvom ktorých nevníma aj jej ostatne znaky, ktoré majú aj pozitívny dopad na spoločnosť a aj na samotných zamestnancov.

Zamestnanci za hlavnú nevýhodu považovali najmä vysoký stupeň formalizácie, ktorý je spojený s uskutočňovaním nadbytočných pracovných administratívnych úkonov, ktoré sú spojené s veľkým množstvom neprínosnej administratívnej práce. To môže vyvolať zdĺhavé procesy v spoločnosti a taktiež nepružnosť výkonov čo potvrdzuje aj výskum v Harvard Business Review. Až 28% pracovného času zamestnanci venujú byrokratickej práci, ktorá

²⁸ HAMEL, Gary- ZANINI, Michele. *What we learned about bureaucracy from 7000 HBR readers*. [online]. Canada: Harvard Business Review, 2017 [cit.14.2.2019]. Dostupné na: <https://hbr.org/2017/08/what-we-learned-about-bureaucracy-from-7000-hbr-readers>

prináša len malý alebo žiaden úžitok. Práve tento znak môžeme považovať za prejav byrokratickej disfunkcie, ktorú sme si potvrdili aj v teoretickej časti. Veľký stupeň formalizácie, prílišná administratíva je pre podnik nie len náročná na prácu, ale taktiež aj nákladná. Zamestnanci ju vnímajú skôr ako nejakú záťaž alebo expresívne povedané ako komandovanie zo strany zamestnávateľov, čo môže zapríčiniť stratu motivácie na podávanie efektívneho výkonu. Pre zamestnancov, ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu je ich práca rutinná a jednotvárna. Toto tvrdenie nám v dotazníkovom prieskume potvrdilo až 88% zamestnancov.

Ďalší negatívny prejav byrokracie je nerovnosť medzi vyššie a nižšie postavenými útvarmi v podniku. Tento nepomer zapríčiňuje využívanie pyramídovej organizačnej štruktúry a centralizácie, čo môže u zamestnancov vyvolať pocit menejcennosti. Toto tvrdenie sme si overili aj u zamestnancov, ktorí tieto rozdiely hodnotili prostredníctvom hodnotiacej škály. Viac ako 60% pociťuje rozdiel medzi útvarmi, čo vyvoláva využívanie už hore spomínanej pyramídovej organizačnej štruktúry a centralizácie, ale taktiež aj využívanie autoritatívneho štýlu riadenia. Tento negatívny jav, ktorý spôsobuje jeden zo základných znakov byrokracie, zapríčiňuje fakt, že informácie a úlohy plynú k zamestnancom od vrcholového manažmentu. Výhodou tejto organizačnej štruktúry podľa výsledkov prieskumu je, že im to poskytuje bezpečnú zónu v ktorej sa vedia pohybovať a reagovať. Pravidlá, formalizácia a kontrola predstavujú hlavné znaky na dosiahnutia takzvaného "poriadku" v podniku.

Ako sme už v teoretickej časti spomínali takáto organizačná štruktúra so sebou prináša výhodu jasného zadania úloh, efektívneho prenosu informácií a efektívnejšieho vedenia podniku, na druhej strane to môže znižovať motiváciu práce zamestnancov, čo môže viesť aj k častej fluktuácii.

Predpokladáme, že majoritná skupina zamestnancov nevníma tieto črty ako byrokraciu, pretože sa nato veľakrát pozerajú veľmi krátkozrako a za týmto fenoménom hľadajú len určitý druh administratívnej záťaže. Takéto špecifické znaky ako je deľba práce sú vnímané skôr ako súčasť podnikovej kultúry než ako prejav byrokracie. Samozrejme, že takáto štruktúra nie je možná na všetkých oddeleniach spoločnosti, ale keďže ide o podnik, ktorý poskytuje bankové služby a väčšina ich oddelení sa zaoberá administratívnou alebo finančnou stránkou, tak prevažná časť oddelení má jasne a striktné definované pravidlá, kompetencie zamestnancov ako aj ich právomoci. Na základe odborníkov v danej oblasti môžeme potvrdiť, že pri novoprijatých zamestnancoch sa takáto štruktúra z krátkodobého hľadiska môže vyplatiť z dôvodu, že sa vedia vyhnúť zbytočným chybám pri vykonávaní

pracovnej náplne. Z dlhodobého hľadiska to však môže viesť k obmedzeniu tvorivosti a stagnácií zamestnancov.

Môže sa zdať, že tento systém so sebou prináša aj určité výhody, ako napríklad komplexný prehľad o činnosti zamestnancov podniku, ktoré zabezpečia jej lepší rozvoj, na druhej strane zo strany zamestnancov to môže na nich pôsobiť veľmi neosobne. Zamestnanci tak môžu nadobudnúť znova pocit rozdielu medzi útvarmi, stereotyp v práci, dojem malého priestoru na sebarozvoj a v konečnom dôsledku stratu motivácie podieľať sa na zdokonaľovaní rozvoja spoločnosti, čo nám potvrdilo vo viacerých otázkach viac než 60% zamestnancov.

Získané informácie a výskum od profesorky z Harvardu Deirdre McCloskey(2019)²⁹ nám potvrdzujú fakt, že všetci, aj keď možno nevedomky, podporujeme byrokraciu a jej ďalší rast. Toto tvrdenie sme získali na základe výskumu od Deirdre McCloskey, kde potvrdzujú, že väčšina ľudí si vyberie radšej prostredie, kde nemusí riskovať a kde má svoju takzvanú komfortnú zónu. V takomto pracovnom prostredí sa cítime pohodlnejšie, bezpečnejšie a istejšie. Aj keď byrokraticky riadená organizácia zahŕňa mnoho disfunkcií, ktoré sú potvrdené nielen od zamestnancov, ale aj na základe výskumov, vďaka istotám a pocitu bezpečia jej neustále poskytujeme priestor na rozvoj a tak si sami vytvárame nekonečný kruh byrokracie.

Pred vyplnením dotazníka si zamestnanci a manažéri mysleli, že pojem byrokracie poznajú, môžeme však potvrdiť, že tento pojem vnímali len povrchno. Prostredníctvom dotazníkového prieskumu a osobného rozhovoru, sme priniesli do spoločnosti nové informácie o tom, ako vlastne silno túto štruktúru podporujú, ako môžu využiť jej pozitívne stránky a naopak ako môžu tie negatívne eliminovať.

Na základe týchto získaných tvrdení sme navrhli Tabuľku 4, kde sme definovali disfunkcie byrokratických znakov, ako aj elimináciu jej prejavov.

²⁹ ZÁBORSKÝ, Ján . *Smutné je, že ľudia nechcú byť slobodní. Chcú len istoty*. [online]. Bratislava: News and Media Holding a.s. 2019 [cit.23.4.2019]. Dostupné na: <https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2019/cislo-4/smutne-je-ze-ludia-nechcu-byt-slobodni-chcu-len-istoty.html>

Tabuľka 4 Negatívne prejavy základných znakov byrokracie

Znaky	Disfunkcie znakov	Spôsoby eliminácie
Vysoká hierarchická štruktúra	<ul style="list-style-type: none"> • malé rozpätie riadenia • vysoké náklady • veľký počet stupňov riadenia • strata autonómie zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> • optimalizácia rozpätia riadenia • eliminácia mikro-manadžmentu • sploštenie organizačnej štruktúry • využitie lean manažmentu
Rutinnosť pracovných úkonov	<ul style="list-style-type: none"> • stagnácia zamestnancov • zníženie pozornosti na vykonávané úlohy • obmedzená schopnosť reagovať na novovzniknuté situácie 	<ul style="list-style-type: none"> • aplikácia talent manažmentu (plánovanie kariéry, vytvorenie talentpoolu) • rotácia zamestnancov
Vysoká Formalizácia	<ul style="list-style-type: none"> • vysoké náklady na realizáciu • prílišná administratívna záťaž • vyvolanie rutinnosti práce • spomaľovanie podnikových procesov 	<ul style="list-style-type: none"> • optimalizácia informačného systému • automatizácia podnikových úloh a procesov
Centralizácia	<ul style="list-style-type: none"> • predĺženie komunikačného kanálu • prílišná záťaž vrcholových pracovníkov • strata dynamickosti a prispôsobivosti podniku 	<ul style="list-style-type: none"> • postupným delegovaním právomoci nižším hierarchickým úrovniam
Autoritatívny štýl vedenia	<ul style="list-style-type: none"> • príčina nerovnosti medzi podnikovými útvarmi 	<ul style="list-style-type: none"> • aplikácia demokratického štýlu vedenia (tímová práca, osobnejší prístup vedúcich pracovníkov...)

Zdroj: Vlastné spracovanie

6. Záver

Obsahová náplň záverečnej práce bola zameraná na veľký fenomén byrokracie, ktorý patrí aj dnes medzi často diskutované a aktuálne témy. Cieľom práce bolo definovať základné znaky, zhodnotiť ich pozitívne a negatívne dopady a to nie len na zamestnancov, ale aj na celé fungovanie podniku. Pojem byrokracia je síce už pre väčšinu ľudí známy, no dodnes nemá úplne presnú definíciu. Byrokracia je veľmi všeobecný pojem, ktorý mnoho z nás vníma len povrchno a rozličným spôsobom.

Práca slúži najmä na scelenie si názorov na tento pojem a taktiež na definovanie jej základných znakov v podniku, ktoré sme si vypracovali v teoretickej časti. Stavali sme najmä na myšlienkach Jána Kellera a Maxa Webera, ktorí definovali nielen jej základne znaky a pozitívne stránky, ale aj jej disfunkcie, ktoré so sebou prinášala do spoločnosti. Opierajúc sa o tieto teoretické poznatky, sme vypracovali dotazníkový prieskum, ktorý mal tieto tvrdenia potvrdiť alebo vyvrátiť.

Napriek tomu, že byrokraciu vnímajú ľudia skôr ako nejakú záťaž, alebo expresívne povedané ako komandovanie zo strany zamestnávateľov, úradov alebo štátu myslia si, že jej sila v dnešnom svete slabne. Ich dojem však nemožno považovať za skutočný, čo dokazuje aj nedávny výskum v časopise Harvard Business Review. Tento potvrdil nárast byrokracie nielen vo verejnom sektore, ale taktiež aj v súkromnom sektore. Práve túto skutočnosť si väčšina ľudí ani neuvedomuje, keďže si byrokraciu spájajú predovšetkým len s nadbytočnými administratívnymi úkonmi. Byrokracia však v sebe skrýva pestrú škálu prvkov, od hierarchického riadenia spoločnosti až po deľbu práce, ktorú si mnoho ľudí ani s byrokraciou nespája a berie ju ako bežnú súčasť pracovného života. Z dotazníkového prieskumu môžeme konštatovať, že byrokracia má v podniku silné zastúpenie a to vo všetkých smeroch. Prostredníctvom získaných informácií sme definovali reálne nedostatky byrokratického systému a pôsobenia jej jednotlivých znakov.

Vypracovaním praktickej časti tejto bakalárskej práce sme poskytli pre vedenie podniku dôležité informácie o jednotlivých byrokratických procesoch, ktoré sa v ich spoločnosti uskutočňujú a predstavili sme im oblasti a nedostatky, na ktoré by mali upriamiť svoju pozornosť. Naše závery by mohli predstavovať odrazový mostík pre zmenu niektorých byrokratických procesov, ktoré sa v spoločnosti uplatňujú a ktoré nevytvárajú dostatočne motivujúce prostredie pre zamestnancov. Aplikácia jednotlivých spôsobov eliminácie byrokratických disfunkcií by mohla viesť k vytvoreniu lepšieho pracovného prostredia, kde sa zamestnanci môžu viac rozvíjať a realizovať. Všetky tieto zmeny by mohli viesť k zníženiu

nákladov, urýchlení procesov a tak dopomôcť k zefektívneniu všetkých podnikových procesov. V inom prípade môže táto práca slúžiť ako materiál pre ďalšie štúdia vedeckého poznávania alebo praxe.

Na záver môžeme skonštatovať, že sa nám podarilo naplniť primárny cieľ, a to vďaka participácií respondentov na praktickej časti tejto bakalárskej práce. Charakterizovali sme pojem byrokracia z rôznych pohľadov, definovali sme jej základné znaky a potvrdili sme jej nárast v reálnom podniku, kde sme jasne stanovili jej silné stránky, na ktoré by mal podnik klásť dôraz ako aj slabé stránky, ktoré by sa mali v spoločnosti snažiť eliminovať.

Použitá literatúra

1. CEJTHAMR, Václav - DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování 2. aktualizované a rozšířené vydanie*. Praha: Grada Publishing a.s. 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
2. GUTTENBERG, Erich. *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1. Die Production*. BerlinHeidelberg: Spring - Verlag 1989. 397 s. ISBN 978-3-662 21965-2.
3. HAMEL, Gary- ZANINI, Michele. *What we learned about bureaucracy from 7000 HBR readers*. [online]. Canada: Harvard Business Review, 2017 [cit.14.2.2019]. Dostupné na: <https://hbr.org/2017/08/what-we-learned-about-bureaucracy-from-7000-hbr-readers>
4. KELLER, Ján. *Co je vlastně byrokracie: změny z pohledu západní sociologie*. [online]. vyd. Praha: Institute of Sociology of the Czech Academy of Sciences, 1989. roč. 25, č. 5, 506-519s. [cit. 31.1.2019]. ISSN 2336-128X. Dostupné na: https://www.jstor.org/stable/41130556?seq=1#page_scan_tab_contents
5. KELLER, Ján. *Sociologie organizace a byrokracie, 2. prepracované vydání*. Praha: SLON, 2007. 187s. ISBN 978-80-86429-74-8.
6. KUKREJA, Sonia. *Advantages and Disadvantages of bureaucracy*. [online]. Management Study HQ, 2018. [cit. 1. 2. 2019]. Dostupné na: <https://www.managementstudyhq.com/advantages-and-disadvantages-of-bureaucracy.html>.
7. MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment. 6. prepracované vydanie*. Bratislava: Sprint 2, s.r.o., 2016. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0.
8. MAJTÁN, Štefan a kol. *Podnikové Hospodárstvo 2. vydanie*. Bratislava: Sprint s.r.o., 2012. 323 s. ISBN 978-80-8939-63-3.
9. MIHALČOVA, Bohuslava a kol. *Teórie správy, riadenia a byrokracie*. Košice: Šafárik Press 2012. ISBN 978-80-7097-953-2.
10. ODCHÁDZEL, Jiří - DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 325 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
11. RUSSEL - WALING, Edward. *Manažment, 50 myšlienok ktoré by ste mali poznať*. Bratislava: Slovart, 2012. 208 s. ISBN 978-80-556-0419-0.
12. SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. Bratislava: Jura Edition. 2007. 378 s. ISBN 978-80-8078-133-0.

13. SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie , prípadové štúdie*. Bratislava: Ekonóm, 2016. 136 s. ISBN 978-80-225-4262-3.
14. SKORKOVÁ, Zuzana. *Byrokracia v organizácii – jej minulosť, súčasnosť a budúcnosť*. Manažment podnikania a vecí verejných: vedecko-odborný časopis. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, 2017. 8 s. ISSN 2453-8167.
15. SLÁVIK, Štefan a kol. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov III., recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava: Ekonóm, 2017. 192 s. ISBN 978-80-225-4457-3.
16. THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie. Teória a prax organizovania podniku 1. vydanie*. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2013. 320 s. ISBN 978-80-89393-93-0.
17. TRUNEČEK, Ján. *Management znalostí 1. vydanie*. Praha: C H Beck, 2004. 132s. ISBN 80-7179-884-3.
18. WÖHE, Gunter. *Úvod do podnikového hospodárstvi 1. vydanie*. Praha: C.H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.
19. ZÁBORSKÝ, Ján . *Smutné je, že ľudia nechcú byť slobodní. Chcú len istoty*. [online]. Bratislava: News and MediaHoldinga.s. 2019 [cit.23.4.2019]. Dostupné na: <https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2019/cislo-4/smutne-je-ze-ludia-nehcu-byt-slobodni-chcu-len-istoty.html>
20. Zákon č. 513/1991 v znení zákona č. 530/2003 Z. z. , Obchodný zákonník.

Prílohy

Dobrý deň,

som študentkou 3. ročníka Fakulty podnikového manažmentu na Ekonomickej univerzite v Bratislave a dovoľujem si Vás touto cestou osloviť a poprosiť o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý mi pomôže pri vypracovaní praktickej časti mojej záverečnej bakalárskej práce na tému: Základné znaky byrokracie v podniku. Dotazník je rozdelený na 2 časti. V prvej sú základné údaje, ktoré nám pomôžu vypracovať východiskovú analýzu a v druhej časti sa nachádzajú otázky, ktoré už priamo zasahujú do danej problematiky. Dotazník obsahuje políčka, ktoré treba zaškrtnúť krížikom, pri niektorých otázkach je možnosť vybrať aj viacero možností. Dotazník je anonymný a zaberie Vám len pár minút. Za každé vyplnenie vopred ďakujem.

Za každé vyplnenie vopred ďakujem.

- 1. Pohlavie:** žena muž
- 2. Vek:** 25-30 31-50 viac ako 50
- 3. Vzdelanie (odbor):** stredoškolské s maturitou vysokoškolské I. stupeň
 vysokoškolské II. stupeň vysokoškolské III. stupeň

4. Pracovná pozícia:

.....

5. Počet rokov na danej pozícii: 0-1 1-3 3-5 5-8 8-12 12 a viac

6. Počet rokov vo firme: 0-1 1-3 3-5 5-8 8-12 12 a viac

7. Stretli ste sa už niekedy s pojmom byrokracia?

áno

nie

8. Ak ste už boli v kontakte v byrokraciou vnímali ste ju predovšetkým negatívne?

áno

nie

neviem

9. Pojem byrokracia si spájate predovšetkým s:

- rigidným systémom kariérneho rastu
- vybavovaním veľkej kopy "papierovačiek"
- centralizáciou
- autoritatívnym štýlom riadenia
- deľbou práce
- hierarchickým administratívnym systémom
- s rutinným pracovným prostredím
- so súborom striktne a jasne vymedzených pravidiel
- iné

10. Čo považujete za najväčší problém byrokracie?

- nepružnosť
- príliš mnoho administratívnych úkonov
- potláčanie ľudskej kreativity, osobnosti, tvorivosti
- dominantnosť pravidiel a predpisov
- neosobnosť
- prílišná kontrola

12. Do akej miery pociťuje rozdiel medzi vyššie a nižšie postavenými pracovníkmi vo vašej firme?

Nepociťujem žiadne rozdiely medzi žiadnymi útvarmi. ktorú



Medzi tými útvarmi je vysoká rozdielnosť, pociťujú najmä nižšie postavené útvary.

13. Cítite, že informácie, ktoré sú potrebné vo vykonávaní vašej činnosti dostávajú príkazom alebo rozkazom?

- áno
- nie

14. Ako by ste zhodnotili prenos informácií vo vašom podniku?

- je príliš dlhý a často sa k pracovníkom dostávajú nesprávne informácie, ktoré vyústia až do konfliktov
- prenos informácií medzi útvarmi je rýchly a efektívny
- neviem to zhodnotiť

15. Je rozhodovacia právomoc vo vašom podniku výhradne mierená len na vrcholových pracovníkov?

- áno, v plnej miere

- áno, ale len v určitej miere
- rozhodovacia právomoc je sústredená na všetkých pracovníkov

16. Vnímate striktné rozdelenie právomoci v pozitívnom zmysle?

- áno, takéto rozdelenie prispieva k udržiavaniu určitého systému a poriadku, čím sa zabezpečuje efektívnejší chod podniku alebo organizácie.
- áno, ale rozdelenie právomoci spôsobuje, že zamestnanci síce dosiahnu lepšie výkony, tie sú však realizované na základe strachu, ktorý vyplýva z nadradeného postavenia vedúceho pracovníka.
- nie, pretože zamestnanci môžu získať pocit menejcennosti v podniku

17. Deľbu práce by si spájate s:

- jasne určenou prácou so striktno danými pravidlami, ktoré zabezpečia jednoduchšie pracovné podmienky
- komfortnou zónou, v ktorej sa zamestnanci dennodenne pohybujú a pri ktorej sa znižuje percento neočakávaných situácií, v ktorých by nevedeli reagovať.
- značné obmedzenie tvorivosti a inovatívnosti, ktoré vedie ku stagnácii zamestnancov

18. Vedeli by ste operatívne zareagovať na situáciu, s ktorou ste sa ešte nestretli a ktorá nie je nijako vymedzená v popise vašej práce?

- Áno, mám všetky kompetencie prostredníctvom ktorých viem rýchlo reagovať na nečakané situácie
- Nemám dostatočné kompetencie, ale pracujem na ich získaní
- Nie, nemám dostatočné kompetencie a ani priestor na ich získanie

19. Označili by ste svoju prácu za rutinnú?

- áno
- len v určitých situáciách
- nie

Ak áno prijali by ste rozvíjanie tvorivej práce a poskytnutie priestoru na váš vývoj v zamestnaní?

- áno, určite by som prijal takúto možnosť sebarozvoja
- nie, vyhovujú mi stabilné pracovné podmienky

20. Myslíte si, že Vám manažér poskytuje dostatočný priestor na sebarealizáciu?

- Áno, myslím si, že môj manažér mi poskytuje dostatočný priestor.
- Nie, myslím si, že by mi mohol manažér poskytnúť väčší priestor.
- Neviem sa vyjadriť.

21. Kontrolu vnímate ako:

- systém, prostredníctvom ktorého sa zistia rezervy a úspory , ktoré zabezpečia zdokonalenie nasledujúcich podnikových procesov a javov.
- systém, cez ktorý môžu dozerat' vyššie postavené hierarchické útvary na nižšie postavené hierarchické útvary.
- súbor stimulov a sankcií, prostredníctvom ktorých sú zamestnanci prinútení vykonávať ich pracovnú činnosť podľa jasne daných pravidiel
- činnosť, ktorá môže vyvolať obrovský tlak na psychiku zamestnancov, oslabiť ich iniciatívu, slobodu prejavu a vytvoriť strach z nedodržania daných pravidiel a procesov.