

BYROKRACIA V ORGANIZÁCIÍ – JEJ MINULOSŤ, SÚČASNOSŤ A BUDÚCNOSŤ

Ing. Zuzana Skorková, PhD.

ABSTRAKT

V byrokraticky riadenej spoločnosti, ktorú dnes označujeme aj za tradičnú, je komunikácia vedená smerom zhora nadol, je v nej vysoká miera formalizácie, vysoký stupeň kontroly, využíva štandardizované postupy a metódy na realizáciu pracovného výkonu a stretáme sa s ňou v akejkoľvek strednej či väčšej firme. Byrokraticky riadená spoločnosť je už dlhodobo terčom kritiky, pretože nie je dostatočne flexibilná, nedokáže reagovať na zmenu, je príliš zviazaná vlastnými pravidlami a aj zamestnanci ju vnímajú ako obmedzujúci model riadenia, ktorý je pre nich nemotivujúci. Na druhej strane, byrokracia nesie v sebe množstvo pozitív, o ktorých sa však v praxi málo hovorí, no sú dôvodom, prečo byrokracia stále prežíva. Naš príspevok sa venuje histórii byrokracie, prináša pohľad na súčasný stav a kladie si otázku, aká jej budúcnosť – či je možné vytvárať skutočné alternatívy alebo je len potrebné korigovať jej disfunkcie.

ABSTRACT

In bureaucratic company, that we use to call traditional one, there is top-down communication, much formalized rules and regulations, strong control, standard methods and procedures are used for work performing. Bureaucracy is typical for any middle or larger firm or corporation. Bureaucracy is often criticized for no flexibility, inability to respond to change, obsessive concern with rules and regulation and demotivating system for employees. On the other hand, the bureaucracy carries a number of positives, of which little is said in practice, but they are obviously the reason why bureaucracy is still alive. Our paper is devoted to the history of bureaucracy, describes the current situation and ask the question about the future of bureaucracy in organization.

KEY WORDS:

bureaucracy, organization, hierarchy, adhocracy,

KLÚČOVÉ SLOVÁ:

byrokracia, organizácia, hierarchia, adhokracia,

JEL Classification: M5, M2

ÚVOD

Byrokracia je aj v súčasnosti mimoriadne často skloňovaný pojem. Väčšina z nás vníma byrokraciu ako niečo negatívne, čo ohrozuje ľudskú slobodu, neprináša pridanú hodnotu a často ide proti obyčajnému zdravému rozumu. Neraz sa používa ako synonymum zložitosti a ťažkopádnosti, ktorá spôsobuje, že organizácie a procesy v nich napredujú len veľmi pomaly a nevytvárajú podnetné prostredie pre prácu. Asi len málokto si spája tento výraz s racionalizačnými činnosťami smerujúcimi k efektívnej koordinácii ľudských aktivít. A práve to bolo a je cieľom byrokracie. Byrokracia v organizáciách prišla ako veľká inovácia a je fakt, že napriek úpornej snahe mnohých lídrov, nebola doteraz z organizácií vykorenená, ba čo viac, mnohé štatistiky poukazujú na skutočnosť, že sa rozmáha v oveľa väčšej miere ako kedykoľvek pred tým. Mnohí teoretici si kladú otázku, čím to je, že tento – tak kritizovaný systém riadenia stále prežíva? Je to kvôli moci byrokratov, naším strachom zo zmeny, strachom z prijatia zodpovednosti alebo je jednoducho byrokracia tým najlepším, čo v súčasnosti máme? V našom príspevku sa venujeme teoretickým východiská byrokracie, jej histórii, súčasnosti ako aj pohľadom na jej budúcnosť.

DEFINÍCIA ZÁKLADNÝCH POJMOV

Byrokracia je úzko spojená s pojmom organizácia. Formálna organizácia je umelým prostriedkom koordinácie aktivít väčšieho počtu ľudí, ktorých snahou je naplniť stanovený cieľ. Samozrejme, ľudia by mohli vytvárať určitú produkciu (napr. učiť sa, liečiť, vyrábať nástroje) aj v „domácich podmienkach“, bez existencie organizácie v zmysle veľkých výrobných podnikov a firiem, avšak výhody, ktoré plynú z formálne ustanovenej koordinácie ľudských činností vedú k tomu, že stále väčšia oblasť ľudských aktivít je prevádzkovaná *organizovane*.

Podľa Oxford Dictionary of Business and Management môžeme byrokráciu definovať ako „*hierarchický administratívny systém, zameraný na riešenie veľkého množstva práce rutinným spôsobom, pričom prevažne dodržiava súbor prísnych a neosobných pravidiel.*“ Ak by sme si kládli otázku, čo je v súčasnosti chápané pod pojmom byrokracia, dostane viacero odpovedí:

- Byrokráciu možno chápať ako organizáciu verejnej správy. Toto politologické hľadisko je vnímané cez štátny aparát a úrady.
- Sociológovia vnímajú byrokráciu ako realizáciu kolektívnych aktivít prostredníctvom neosobných pravidiel.
- Tento výraz tiež poukazuje na chorobu organizácií spôsobujúcu ich neúčinnosť.
- Mnohí si pod pojmom byrokracia predstavia štátne zásahy do sociálneho a hospodárskeho života.
- Byrokracia je často vnímaná ako mechanizmus ohrozujúci slobodu.

Keller (2001) vo svojom diele poukazuje aj na výraz *byrokratizácia*, ktorý v sebe zahŕňa disfunkčné vplyvy, kedy opatrenia, ktoré boli do organizácie zasadené s cieľom zvýšiť účinnosť organizácie, navodzujú stav, ktorý túto činnosť tlmí.

Môžeme konštatovať, že v súčasnosti sa v spoločnosti diskutuje hlavne negatívny aspekt byrokracie, v zmysle brzdy ľudského potenciálu, avšak opomínajú sa jej prínosy v snahe zabrániť egoistickým tendenciám jednotlivcov a ich svojvoľnému konaniu.

HISTORICKÝ POHĽAD NA BYROKRACIU

Prvé použitie slova byrokracia sa v moderných sociálnych vedách eviduje od roku 1745. V tomto období prevládala vo Francúzsku absolutistická monarchia, ktorá bola charakteristická nárastom počtu štátnych úradníkov. 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.

Veľmi podrobne sa vládnutiu venovali čínski filozofi. Aj keď ide o techniky vládnutia, pochádzajúce z 3. storočia pred našim letopočtom, sú veľmi podobné s dnešným ponímaním slova byrokracia. V tom období bol kladený dôraz na vzdelanie, ktoré bolo umožnené aj študentom, ktorí síce nepatrili k urodzeným vrstvám, no napriek tomu boli veľmi talentovaní. Na preverenie ich vedomostí sa vytvoril systém prísnych štátnych skúšok. Na obmedzenie moci veľkých rodov a na zabezpečenie kvalitných úradníkov boli zavedené konkurzy, prostredníctvom ktorých boli vyberaní adepti na úradnícke miesta. Zákonodarstvo upravovalo predovšetkým právomoci štátnej správy. Písané normy sa vyznačovali všeobecnou záväznosťou.

Aj v starovekom Ríme možno vidieť prvky byrokracie. Ako uvádza Pomahač (2011) 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*. Cisárska administratíva v Ríme zaviedla úradnú nomenklatúru a curcus honorum – kariérny poriadok, ktorý mal tak prepracovaný systém, že v tom období ho ešte nikto nikde v Európe nepoznal.

Od 9. storočia až do roku 1848 bola v Európe štátna správa založená na lénnom systéme. „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.“ (Weber 1997) Správa tak bola organizovaná bez byrokratov a vykonávali ju neodborne feudálni páni, ktorí podliehali len centrálnej vláde. Feudálni páni boli v podstate nezávislí a nastali tak medzi nimi zvady a boj o moc. Tento spôsob preto zlyhal. Na troskách feudalizmu potom vznikol absolutistický štát. Veľké množstvo feudálnych pánov bolo nahradených byrokratickou správou verejných záležitostí.

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 samoorganizáciu. Základné atribúty byrokracie sú v literatúre známe. Max Weber (1925) je otcom klasickej teórie byrokracie. Sám autor ju považoval za dokonalý vzor, preto formuloval základné pravidlá pre byrokratické fungovanie:

- Pravidelné aktivity – sú jednoznačne pridelované zodpovedným zamestnancom ako ich oficiálne povinnosti. Každý zamestnanec vie, čo je jeho povinnosť a zodpovednosť.
- 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.
- Organizácia má vytvorený stály systém pravidiel, ktoré sú aplikované na výkon akejkoľvek pracovnej operácie.
- Formalistická neosobnosť je prístup, ktorý by mal zvoliť úradník pri výkone svojho povolania – teda robiť ho bez vášní, zaujatia, sympatií alebo antipatií.
- Povyšovanie do funkcií sa musí diať na základe schopností a zručností zamestnanca, pričom sa prihliada na dĺžku praxe, osobný výkon a príspevok zamestnanca pre organizáciu.
- Kontrola vylučujúca nepoctivé správanie sa úradníkov.

Podstatným rozdielom medzi Weberovým chápaním byrokracie a jej súčasnými analýzami je fakt, že Weber vnímal byrokráciu ako dokonalý systém riadenia, resp. jav, ktorý v organizáciách vedie k mnohým pozitívnym aspektom. Súčasní teoretici sa však na byrokráciu pozerajú kriticky, teda ju vnímajú ako systém spôsobujúci rozsiahle problémy, a preto hľadajú alternatívy fungovania organizácií, resp. snažia sa nájsť spôsoby ako je možné jednotlivé problémy byrokracie aspoň korigovať. 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.

Medzi najznámejších kritikov byrokracie patrí R. K. Merton (1940), ktorý síce súhlasí s Weberovými znakmi byrokracie, avšak vyvracia fakt, že by tieto znaky viedli k efektívnemu fungovaniu organizácie. Vystupuje s pojmom „trénovaná neschopnosť“ alebo ritualizácia byrokracie, ktorá vyjadruje tendenciu ľudí v byrokratickom zriadení opakovať rutinné osvojené činnosti bez ohľadu na zmenu situácie a podmienok. Selznick (1948) a Gouldner (1954) 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. Stinchcombe (1959) a Udy (1959) zase kritizujú Weberove stotožnenie byrokracie s racionalitou. Ďalej treba spomenúť dielo Simona (1945, 1958), v ktorom rozvíja svoju teóriu obmedzenej racionality. Vyvracia názory o tzv. „homo economicus“, keď poukazuje na fakt, že ľudia nevyhľadávajú optimálne riešenia problémov, ale často akceptujú prvé možné riešenie, ktoré sa len javí ako uspokojivé. Simon tiež tvrdí, že

byrokratická organizácia je nastavená tak, aby znižovala záťaž svojich členov pri výkone rozhodnutí. Opiera sa pritom o klasické znaky byrokracie – teda napr. *del'ba práce*, pri ktorej sa každý zamestnanec organizácie obmedzuje len na dielčie riešenie vzniknutého problému, *normy a predpisy*, ktoré zbavujú člena organizácie nutnosti rozhodovať o postupe práce a *hierarchia*, ktorá sama o sebe určuje vertikálny smer rozhodovania. Simon podrobil značnej kritike aj prílišnú špecializáciu pracovníkov. Tá podľa neho spôsobuje, že zamestnanci v organizácii nemajú predstavu o fungovaní organizácie ako celku, ale vnímajú ju len prostredníctvom svojej špecializovanej činnosti. Pri takejto úzkej špecializácii nedochádza k interorganizačnej mobilite, čím sú mnohé organizácie ochudobnené o značne dynamizujúce prvky ako napr. rotácie zamestnancov.

Crozier (1970) takisto skúmal disfunkcie byrokratického systému, pričom za byrokratickú organizáciu považoval takú, ktorá v situácii, kedy jej vlastné pravidlá a normy nevedú k žiadaným výsledkom, nevyvinie iniciatívu na zmenu pravidiel, ale naopak ešte väčšmi kontroluje ich dodržiavanie. Crozier – na rozdiel od už spomínaného Mertona, nevníma byrokratických úradníkov ako obeť systému, ale naopak ako hráčov, ktorí byrokraciu využívajú vo svoj prospech. Crozier tvrdí, že radoví zamestnanci nechcú v skutočnosti viac autonómie, pretože tá by pre nich zároveň znamenala aj viac zodpovednosti. Preto svojim správaním prispievajú k strnulosti systému, nakoľko ten ich svojim spôsobom chráni, avšak len za podmienky, že zamestnanec nebude vyvíjať príliš veľa iniciatív. Crozier takisto súhlasí s jednotlivými znakmi byrokracie, aj keď jeho chápanie centralizácie je o niečo širšie a neviaže sa len na koncentráciu moci na vrchole hierarchie, ale obohacuje ju o dimenziu vzdialenosti medzi prijímateľom rozhodnutia a tými, na ktorých má dané rozhodnutie skutočný dopad. Tento stav, má podľa Croziera výhody tak pre nadriadených, ktorí takmer nikdy na vlastnej koži nepocítia dôsledky svojich rozhodnutí, ako i pre podriadených, ktorí sa zase nemusia báť zodpovednosti za tieto rozhodnutia. A tu je aj Crozierova odpoveď na nami položenú otázku – ako je možné, že byrokracia tak dlho prežíva? Je to tým, že byrokracia jednoducho vyhovuje všetkým zúčastneným – pretože každý je v rámci byrokratického zriadenia aj obeť aj komplic zároveň. Ťažkopádnosť systému zamestnancom vlastne vyhovuje, nakoľko nemusia niesť zodpovednosť. Na základe toho vlastne človek sám pripravuje organizáciu o jej racionalitu. Tým taktiež narušil Weberove obavy z dehumanizačných tendencií byrokracie, kedy preukázal, že ľudia sa naučili v rámci byrokratických organizácii veľmi umným spôsobom naplňovať vlastné ciele. Crozierove úvahy prichádzajú v čase, kedy sa francúzska byrokracia stávala čoraz väčšou brzdou dynamického rozvoja spoločnosti.

Zo súčasných kritikov byrokracie môžeme spomenúť dielo Birkinshawa (2013), ktorý poukazuje na špecifický problém byrokracie, ktorým je neurčitá zodpovednosť za problém a vznik dodatočných nákladov pre okolie organizácie¹, ďalej diela Hamela (2017, 2016, 2014), Zaniniho (2017).

¹ Tieto úskalia byrokracie vysvetľuje prof. Birkinshaw na jednoduchom príklade, kedy jeho malá poradenská spoločnosť poskytla konzultantské služby veľkej korporácii. Všetko prebehlo v poriadku, až kým nedošlo k technickej chybe v systéme, ktorá spôsobila, že ich faktúra nebola uhradená viac ako 20 mesiacov. Birkinshaw v snahe získať svoje peniaze kontaktoval koho mohol – najprv osobu, priamo ktorej dodal službu. Tá sa síce ospravedlnila, bola plne na jeho strane, snažila sa pomôcť a veľmi sa za túto skutočnosť ospravedľovala, ale nemala kompetencie problém riešiť. Nakoľko šlo o korporáciu, účtovné centrum mala dlhujúca spoločnosť vo Varšave, platby prebiehali cez Bombaj – Birkinshaw sa všade snažil zistiť, kto je za daný stav zodpovedný. Odpoveď bola – nik. Zodpovedný bol „systém“. A práve táto neurčitosť a nemožnosť nájsť človeka, ktorý by povedal: „Ja som ten, kto preberá zodpovednosť za tento problém“, spôsobil, že korporácia vlastne outsourcovala riešenie problému na veriteľa, čo pre veriteľa znamená vznik dodatočných nákladov.

BYROKRACIA V SÚČASNOSTI

Časopis Harvard Business Review (2017) zverejnil zaujímavú štúdiu, v ktorej na vzorke sedemtisíc respondentov výskumníci určovali mieru byrokracie prostredníctvom tzv. Bureaucracy Mass Index (BMI), pričom skúmali nasledujúce oblasti:

1. Rozpätie riadenia, celkový počet manažérov a úrovni riadenia.
2. Množstvo práce, ktorá spomaľuje rozhodovanie.
3. Čas venovaný len vnútorným otázkam a vnútorným problémom.
4. Miera delegovania a miera obmedzenia autonómie.
5. Averzia voči riziku – príliš veľa bariér voči riskovaniu.
6. Zotrvačnosť – príliš veľa prekážok proaktívnej zmeny.
7. Politikárčenie – príliš veľa energie venovanej získavaniu sily a vplyvu v organizácii.

Ich zistenia sú pozoruhodné. Celkové dosiahnuté skóre v rámci merania sa pohybovalo od 20 do 100 bodov, pričom výsledok pod 40 bodov znamenal relatívnu absenciu byrokracie. Takýto stav však deklarovalo menej ako 1 % spoločností, pričom tri štvrtiny takýchto spoločností malo menej ako 100 zamestnancov. Výsledok 60 bodov znamenal mierny stupeň byrokracie. Z odpovedí sa zistilo, že 64 % spoločností dosiahlo skóre viac ako 70 bodov. Priemerný ukazovateľ BMI pre spoločnosti s viac ako 5 000 zamestnancami bol 75.

Môžeme teda konštatovať, že byrokracia je úplne odolná a jej postavenie rokmi akoby silnelo. Od roku 1983 sa počet manažérov, supervízorov a podporných administratívnych pracovníkov zamestnaných v americkej ekonomike zdvojnásobil, zatiaľ čo zamestnanosť v iných povolaniach nevzrástla ani o 40 %. (Zanini, Hamel 2016)

Je na mieste otázka, prečo sa byrokracii darí tak prekvitať. Dôvodov sa natíska hneď niekoľko. Ako prvé môžeme uviesť, že byrokracia je takmer všade – každý z nás ju videl, zažil a pre mnohých je to jediný systém, ktorý mali možnosť vo svojom pracovnom prostredí vôbec vidieť. Jednoducho povedané – my sami, ako odchovanci byrokratických organizácií, ju aj ďalej šírimo.

Hamel (2016) hovorí o ďalšom dôvode, ktorý tkvie podľa neho v tom, že milióny manažérov investovali príliš veľa času a energie do vybudovania svojho postavenia a svoj status quo nie sú ochotní meniť. Niektorí, ktorí investovali celý svoj profesionálny život do získania moci a výsad výkonného viceprezidenta, pravdepodobne nebude pozeráť priaznivo na návrh na zníženie oficiálnych titulov a zrušenie spojenia medzi hodnosťou a platom. Preto práve títo manažéri nebudú podporovať zmenu a byrokratický systém im vlastne vyhovuje. Tento názor môžeme podporiť aj tvrdením Bolfikovej (2008): *“Očakávať, že samotná byrokracia bude hľadať spôsob ako zefektívniť svoje fungovanie a zvýšiť svoju účinnosť či zmierniť negatívne dôsledky svojej existencie a fungovania, je ilúzia, podobne ako prezentácia takých orientácií ako sú: racionalizácia, vyššia miera kontroly, intenzívne plánovanie, a pod., v konečnom dôsledku predstavujú len ďalšie pasce systému, ktorý ak by mal riešiť svoje problémy „od podstaty“, musel by najprv zrušiť sám seba...”*

Ďalej môžeme konštatovať, že byrokracia je riadiaci systém prakticky každej strednej a veľkej organizácie na planéte. Pretože byrokracia je všade, je široko považovaná za nevyhnutnú a takmer každá organizácia ju viac-menej zo zvyku implementuje tiež – je fakt, že fungujúcich príkladov alternatívneho riadenia organizácií je veľmi málo.

Zatiaľ neexistuje žiaden univerzálny recept na riadenie strednej a veľkej organizácie, ktorý by prekonal byrokraciu. Vidíme síce prvé pozitívne príklady spoločností, ktoré sú slávne a nebyrokratické, ako napríklad Morning Star alebo spoločnosť Gore. Zatiaľ čo sa môžeme veľa vecí naučiť od týchto priekopníkov zmien, akákoľvek organizácia viazaná na byrokraciu, ktorá chce zmeniť svoj model riadenia, si bude musieť vyšliapať svoju vlastnú

cestu. Je nevyhnutné konštatovať, že byrokracia v organizáciách funguje. Aj keď zďaleka nie ideálne, ale byrokraticky riadené organizácie (aj keď často len sťažka) plnia svoj účel. Organizácie, ktoré nechcú riskovať, jednoducho zotrávajú v štruktúre, ktorú majú, napriek tomu, že si ich lídri uvedomujú nedostatky systému, jeho nepružnosť a nízku efektívnosť.

ALTERNATÍVA K BYROKRACII

Vytvoriť fungujúcu alternatívu k byrokracii nie je jednoduché. Evidujeme viacero snáh o korekciu byrokratických disfunkcií. Avšak systém, v ktorom dochádza len k zmierneniu negatívnych aspektov fungovania byrokracie nemožno ešte považovať za jej alternatívu. Tento systém stále ostáva byrokraciou, aj keď s určitými obmenami. Vznik alternatívneho modelu by predpokladal vytvorenie úplne novej platformy a to v rovine sociálnej, ekonomickej, politickej, právnej a ďalších relevantných. Bolfiková (2008)

Ako protipól byrokracie vystupuje pojem adhokracia. Zatiaľ čo byrokracia je presne centralizovaná, striktno formalizovaná a povyšuje štruktúru nad ľuďmi, adhokracia je decentralizovaná, neštruktúrovaná a v ľuďoch sa snaží odkryť ich najlepší potenciál. Adhokracia má v literatúre často prívlastok „inovatívna organizácia“. Slovo adhokracia pochádza z latinského výrazu „ad hoc“, čo možno preložiť ako „len na konkrétny účel“. Tému adhokracie prvýkrát rozpracoval Warren G. Bennis, v diele Dočasná spoločnosť. (The Temporary Society, 1968). Už v tom čase tvrdil, že budúcnosť firiem je v pružných projektových štruktúrach, ktoré budú schopné rýchlo reagovať na zmenu alebo dokonca improvizovať. V rámci adhokracie sú odborníci vo firmách značne autonómni a rozmiestnení do malých, trhovo-orientovaných projektových tímov. Tým sa docieľi, že žiadna jednotka nemá neprimeraný vplyv. Znaký adhokracie sú nasledované:

- Vysoká miera horizontálnej špecializácie.
- Združovanie špecialistov do funkčných celkov, ktorých cieľom je zamerať sa na poskytovanie tovarov a služieb pre určitú vymedzenú časť trhu.
- Spolupráca na základe vzájomného prispôsobovania sa.
- Decentralizácia v rámci samotného tímu ako aj v rámci viacerých pracovných tímov.

V súčasnosti vidíme hlavne firmy z oblasti informačných technológií fungovať na princípe adhokracie. Adhokracia predstavuje živú organizačnú štruktúru, schopnú rýchlo reagovať na zmeny, využiť príležitosti, riešiť problémy a dosahovať výsledky. Jednou z jej najdôležitejších vlastností je schopnosť prispôbiť sa. Určitým obmedzením konceptu adhokracie je fakt, že síce opisuje, čo sa má diať, ale nedáva presnú metodiku, ako sa to má dosiahnuť. Otvorená neformálna komunikácia dáva možnosť konfrontácie a preto dochádza k vzniku viacerých konfliktov medzi jednotlivými členmi takého organizačného usporiadania. Klasické zásady riadenia, predovšetkým jednotnosť v rozhodovaní, sú rešpektované len v minimálnej miere. Interné predpisy nie sú v adhokratickej organizácii pre jednotlivca zaujímavé.

Bolfiková (2008) poďakuje fakt, že byrokracia je mocenský systém, preto tvrdí, že alternatívny systém musí byť založený na zmluvnom vzťahu, pričom zmluvný vzťah chápe ako recipročný, vzájomný, harmonický – teda nie mocenský. Hales (2002) v diele Od byrokracie k typu sieťových organizácií jasne definoval tie charakteristiky organizačných foriem, ku ktorým smeruje zmena.

V neposlednom rade treba spomenúť, že fungujúcich alternatív popri byrokraticky riadenej organizácii nie je príliš veľa. Sú tu príklady v podobe holakracie vo firme Zappos, Arca, Precision Nutrition, David Allen Company. Na Slovensku sa princípy holakracie snažia zaviesť do svojej organizácie napr. softvérová spoločnosť Jump Soft, konzultačná spoločnosť Maxman Consultants, či poradenská spoločnosť v oblasti riadenia nákladov Expense Reduction Analyst. Zaujímavú alternatívu ukazuje spoločnosť Morning star, ktorá je

organizovaná bez manažérov. Avšak chýbajú pozitívne príklady skutočne veľkých spoločností, ktoré by dokázali funkčnosť iného (ako byrokratického) systému. Napriek tomu, že byrokracia nebola pokorená, tieto nové prístupy poukazujú na to, čo je v byrokratickej organizácii najviac kritizované – potrebu delegovania právomoci, zvyšovanie miery zaangažovanosti zamestnancov, sebakontrolu zamestnancov, prijatie vlastnej zodpovednosti za vykonanú prácu. To všetko sú mimoriadne pozitívne kroky, ktoré do istej miery vytvárajú náčrt možného vývoja post byrokratickej organizácie. Nech sú už tieto experimenty akokoľvek kritizované, sú pre ďalší vývoj organizácií nesmierne cenné.

ZÁVER

Byrokracia je hierarchická organizácia, ktorá bola navrhnutá s cieľom koordinovať prácu veľkého množstva jednotlivcov, čo vedie k realizácii širokej škály administratívnych úloh a plneniu organizačných cieľov. Byrokracia je snahou o zavedenie poriadku, redukovanie chaosu a zamedzenie egoistických svojvoľných aktivít jednotlivcov. Z byrokracie – ako formy správy a riadenia, teda z *prostriedku* na dosiahnutie cieľa, sa však v mnohých organizáciách stal samotný cieľ. Mnohí ľudia tak lipnú na nezmyselnom dodržiavaní pravidiel, že sami blokujú možnosť zmeny, rastu a efektívnosti. Je veľmi ťažké určiť správnu mieru a naučiť ľudí, aby byrokratické pravidlá dodržiavali „len trochu“ resp. len do „rozumnej miery“.

Byrokracia v súčasnom negatívnom zmysle slova, teda tá, ktorá do značnej miery zneprijemňuje ľuďom život, je len vedľajším (nechceným) produktom činnosti organizácií, ktoré priniesli našu civilizáciu na jej súčasnú úroveň. Z historického hľadiska bola táto forma riadenia určite mimoriadnym medzníkom a súhlasíme s názorom, že byrokracia bola obrovskou inováciou a systém, ktorý ju nahradí, bude nesporne taktiež evolučným riešením. Bude to systém, ktorý bude bezpochyby postavený na nových paradigmách – najmä na zmluvnom vzťahu a disciplíne jednotlivca, ktorá však nebude popierať jeho vlastnú slobodu. Avšak byrokracia, aj keď je kritizovaná v mnohých ohľadoch, má a ešte dlho bude mať v organizáciách svoje pevné miesto.

Príspevok je čiastkovým výstupom výskumnej úlohy VEGA č. 1/0609/16 Skúmanie koncepcií systémov riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu ku špecifikám podnikateľských modelov súčasných konkurencieschopných organizácií európskeho hospodárskeho priestoru na Katedre manažmentu Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave.

LITERATÚRA:

BENNIS, W. G. 1968. The Temporary Society. In *The Journal of Creative Behavior*, roč. 3, číslo 4, s. 223–242.

BOLFÍKOVÁ, E. 2008. Byrokracia vs. post-byrokracia v podmienkach verejných organizácií – teoreticko – metodologický diskurz, in *Sociálne a politické analýzy*, 2008, 2, 2, s. 40-54. ISSN 1337 5555.

CROZIER, M. 1970. *La société bloquée*. Paris, Seuil 1970. 253 s.

GOULDNER, A. W. 1954. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe, Free Press 1954.

HAMEL, G. – ZANINI, M. 2017. What we learned about bureaucracy from 7000 HBR readers. In *Harvard Business Review*. August 10. 2017. [online]. 2017 [cit. 2017.27.08]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2017/08/what-we-learned-about-bureaucracy-from-7000-hbr-readers>

- HAMEL, G. – ZANINI, M. 2016. Top-Down Solutions like Holacracy won't fix bureaucracy. In *Harvard Business Review*. March 22, 2016. [online]. 2016 [cit. 2017.27.08] <https://hbr.org/2016/03/top-down-solutions-like-holacracy-wont-fix-bureaucracy>
- HAMEL, G. 2014. Bureaucracy must die. In *Harvard Business Review*, November 4, 2014. [online]. 2014 [cit. 2017.27.08] <https://hbr.org/2014/11/bureaucracy-must-die>
- KELLER, J. 2007. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, 182 s. *Základy sociologie*. ISBN 978-80-86429-74-8.
- KELLER, J. 2004. *Dějiny klasické sociologie*, Praha: Sociologické nakladatelství, 2004, 529 s. ISBN 80-864-2934-2.
- LAW, J. 2016. *Oxford dictionary of business and management*. 2016. 6th ed. ISBN 9780199684984.
- MERTON, R. K. 1940. The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action. In: *ASR*, 1/1936, s. 894 – 904.
- MERTON, R. K. 1949. *Social Theory and Social Structure*. Glencou, Free Press.
- POMAHAČ, R. 2011. *Základy teorie veřejné správy*, Plzeň: vydavatelství a nakladatelství Aleš Čenek, 2011, 267 s. ISBN 978-80-7380-330-8.
- RUSSEL-WALLING, E. 2012. *Manažment, 50 myšlienok, ktoré by ste mali poznať*. Slovart, Bratislava 2012. s. 4. ISBN 978-80-556-0419-0.
- SELZNICK, P. 1948. *Foundations of the Theory of Organizations*. In: *ASR*, 13/1948. Str. 25-33.
- SKORKOVÁ, Z. 2016. *Organizovanie: prípadové štúdie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, 119 s. ISBN 978-80-225-4262-3.
- STINCHCOMBE, A. L. 1959. Bureaucratic and Craft Administration of Production: A Comparative Study. In: *Administrative Science Quarterly*, 4/1959, str. 168 – 187.
- UDY, S. H. 1959. Bureaucracy and Rationality in Weber's Theory. In: *ASR*, 24/1959, str. 791 - 795.
- SIMON, H. A. 1945. *Administrative behavior*. New York, Macmillan 1945.
- SIMON, H. A. 1957. *Models of Man: Social and Rational*. New York, Wiley 1957.
- WEBER, M. 1997. *Autorita, etika a spoločnosť: pohľad sociologa do dejín*, Praha: Mladý fronta, 1997, 294 s. ISBN 80-204-0611-5
- WEBER, M. 1925. *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen 1925.

KONTAKT:

Ing. Zuzana Skorková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemska cesta 1
Bratislava

e-mail: zuzana.skorkova@euba.sk