

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**Personální vývoj organizace a jeho vliv na
byrokracii v organizaci**

**Staff development of the organization, and its
influence on the bureaucracy in the organization**

Bakalářská diplomová práce

Lenka Rykrová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2012

Čestně prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci 15. března 2012

vlastnoruční podpis

Ráda bych vyjádřila poděkování PhDr. Veronice Gigalové za metodické vedení, cenné připomínky a pomoc při zpracovávání mé diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	6
1 Cíl práce a postup bakalářské práce.....	7
2 Představení společnosti Medical Technology.....	10
2.1 Historický a personální vývoj Medical Technology.....	10
2.1.1 Období vzniku a vstupu na trh 1993 – 1996.....	11
2.1.2 Období rozšiřování podílu na trhu 1997 – 2002.....	11
2.1.3 Období stabilizace a posílení na trhu 2003 – 2007.....	12
2.1.4 Období zaměření na vnitřní fungování společnosti 2008 - 2011.....	12
3 Organizační struktura a styl vedení, struktura zaměstnanců.....	14
3.1 Struktura zaměstnanců	15
4 Vize a mise Medical Technology.....	17
5 Management jakosti.....	18
6 Administrativní procesy a postupy ve společnosti Medical Technology.....	19
6.1 Vývoj dokumentace.....	19
6.2 BISON – struktura pokynů.....	20
6.3 IMS - Struktura procesů.....	20
6.4 Směrnice a nařízení.....	23
6.5 Způsob komunikace v Medical Technology.....	23
6.6 Management v Medical Technology a lidské zdroje.....	24
7 Byrokracie ve formální organizaci.....	27
7.1 Znaky byrokracie a dysfunkce byrokracie.....	28
7.2 Pozitiva a negativa byrokracie.....	30
7.3 Byrokratické řízení.....	32
8 Byrokracie a Medical Technology.....	33
8.1 Znaky a dysfunkce byrokracie v Medical Technology.....	34
8.1.1 Znaky a dysfunkce byrokracie – administrativní část.....	34
8.1.2 Znaky a dysfunkce byrokracie – obchodní část.....	39
8.1.3 Administrativní část Medical Technology vs. veřejný sektor.....	43
8.1.4 Zvyšující se počet zaměstnanců a byrokracie v Medical Technology.....	44
8.1.5 Praktické důsledky zvyšujícího se počtu zaměstnanců a byrokracie v Medical Mechnology.....	46

8.2 Ziskový a byrokratický management v Medical Technology	52
Závěr.....	56
Anotace.....	58
Seznam použitých zdrojů.....	60
Příloha č.1.....	63

Úvod

Slovo byrokracie slýcháme velmi často, nejčastěji v souvislosti s veřejnou správou, rovněž se velmi často setkáváme s negativní kritikou byrokracie. Mnohem častěji se ale s byrokracií setkáváme při výkonu svých pracovních povinností, a to v jakékoliv organizaci.

Byrokracie je terčem negativní kritiky, jen zcela vyjimečně se setkáme s vyzdvižením jejích pozitiv. Málokdo si ale položí otázku, zda by vůbec naše společnost mohla bez byrokracie úspěšně fungovat.

Jak veřejná správa, tak organizace zřízené v rámci soukromého sektoru, jsou organizacemi formálními, tzn., že jsou uměle vytvořeny jako nástroj koordinace aktivit většího počtu lidí za účelem dosažení pevně stanoveného cíle.¹

Jestliže chceme koordinovat větší počet lidí, abychom efektivně dosáhli stanovených cílů, je nezbytné, aby byla nastavena pravidla této koordinace. Ta mají různou podobu, ve veřejném sektoru to jsou nejrůznější právní normy závazné pro blíže neurčenou skupinu lidí nacházející se na daném území, v soukromém sektoru to jsou různá nařízení managementu společností, směrnice, procesy, pracovní postupy, apod., tato jsou rovněž závazná, ale pouze pro určitou skupinu lidí.²

Na byrokracii se také můžeme dívat z ekonomicko-sociálního hlediska, neboť byrokraticky řízená veřejná správa a soukromý sektor ovlivňují trh a tím celou ekonomiku. Na jedné straně máme dynamicky se vyvíjející se trh, na straně druhé zkosnatělou byrokratickou strukturu státního aparátu. Je zcela logické, že zde dochází ke třecím plochám a vzájemným konfliktům. Jedno bez druhého však nemůže existovat, neboť bychom pak mohli žít v prostoru bez jakýchkoliv pravidel nebo naopak náš svět by se v důsledku absence změn zastavil.

V této bakalářské práci se budu věnovat byrokracii v užším slova smyslu, a to v konkrétní organizaci, jak bude uvedeno dále.

¹ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 9

² ŠÍMA, A., SUK, M. *Základy práva pro střední a vyšší odborné školy*. 5. doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-668-9.

1 Cíl práce a postup bakalářské práce

Nejprve sjednotím terminologii pojmů, které by mohly být zavádějící. V bakalářské práci budu používat označení „společnost“ ve smyslu soukromé organizace zřízené dle obchodního zákoníku, tzn., zapsané v obchodním rejstříku a zřízené za účelem dosažení zisku.

Pracovník nebo zaměstnanec znamená fyzickou osobu vykonávající pro organizaci konkrétní pracovní činnosti na základě smlouvy uzavřené s organizací a za finanční odměnu.

Jak z názvu a úvodu práce vyplývá, budu se zde zabývat prostředím v konkrétní společnosti, která si pro účely této bakalářské práce nepřeje být jmenována, proto budu používat fiktivní název Medical Technology s.r.o., dále jen „Medical Technology“.

Ke dni 15. března 2012 není v obchodním rejstříku vedena žádná právnická osoba s tímto názvem. Jestliže po tomto datu vznikne subjekt s názvem Medical Technology s.r.o., v žádném případě údaje uvedené v této bakalářské práci nemají žádný vztah k tomuto subjektu, vzniklém po 15. březnu 2012.

Cíli této bakalářské práce je popsat, jak zvyšující se počet zaměstnanců ovlivňuje byrokracii v Medical Technology, identifikování byrokracie v Medical Technology a popsání důsledků existence byrokracie v této společnosti.

Pro naplnění cílů uvedu představení společnosti, předmět činnosti a podnikání, její stručný historický a personální vývoj.

Jak předmět činnosti a podnikání, tak historický a personální vývoj přímo ovlivňují byrokracii ve společnosti. Předmět činnosti a podnikání ovlivňuje byrokracii tím, že je v současnosti v Medical Technology realizován prostřednictvím velkého počtu lidí, jejichž činnost je koordinována prostřednictvím jasně definovaných pracovních postupů.

Historický a personální vývoj nám zase ukáže, jak se společnost vyvíjela a v důsledku toho neustále vznikala potřeba navyšovat počet zaměstnanců. A právě tento narůstající počet zaměstnanců je jednou z příčin vzrůstající byrokracie v Medical Technology, jak uvedu v kapitole 8.

Dále představím organizační strukturu a styl vedení v Medical Technology, neboť nám blíže ukáží, jak je nastavena hierarchie, která je znakem byrokracie³ ve společnosti, a jaký styl vedení převažuje, neboť styl vedení rovněž ovlivňuje, v jak velké míře je ve společnosti byrokracie rozšířena. Tato kapitola bude rovněž doplněna o informaci o struktuře zaměstnanců, neboť i tato je důsledkem stylu vedení v jednotlivých částech společnosti a s tím související nerovnoměrné rozšíření byrokracie ve společnosti, podrobně je popsáno v kapitole 3.

Poté bude následovat seznámení s vizemi a misí společnosti, protože přímo v nich najdeme byrokratické prvky, např. jednou z misí je „Procesní přístup“, blíže bude popsáno v kapitole 4.

Další důležitou oblastí ve společnosti je management jakosti dle norem ISO, které v sobě přímo mají zakotveny byrokratické prvky. Proto uvedu také stručnou charakteristiku, jaké ISO normy společnost dodržuje.

Na představení managementu kvality navazuje další velká oblast, ve které najdeme byrokratické prvky, a tou jsou administrativní procesy a postupy, které jsou ve společnosti nastaveny. Proto seznámím čtenáře s formou, jak jsou ve společnosti nastaveny pracovní postupy, jakými dokumenty se musí pracovníci řídit, jak je zakotveno pracovní chování zaměstnanců. Tyto skutečnosti jsou pro naplnění cíle bakalářské práce nezbytné, neboť přímo dokazují existenci byrokracie v Medical Technology.

Pro dokreslení způsobu vykonávání pracovních činností ve společnosti uvedu způsob komunikace mezi jednotlivými odděleními, neboť i tato je jasně definována a má nastavena pravidla.

V bakalářské práci se nebudu zabývat dalšími aspekty společnosti jako je firemní kultura, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, pracovními vztahy, neboť nejsou pro naplnění cíle bakalářské práce zcela relevantní. V nich se byrokracie pouze odráží, ale přímo ji aktivně neutváří.

Na základě výše uvedených charakteristik společnosti bude podán komplexní pohled na její současné fungování a na kořeny současného stavu, které jsou v historickém vývoji společnosti.

³ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 9

Aby bylo možné stanovit, v jakých oblastech najdeme byrokracii v Medical Technology, je nutné popsat a definovat byrokratické prvky v organizaci prostřednictvím teoretických východisek. Budu vycházet zejména z pojetí byrokracie dle M. Webera interpretovaného J. Kellerem, dále z kritiky byrokracie dle R. K. Mertona, tyto doplním o pohled na byrokracii podle L. Misa a R. Holmana.

Tato teoretická východiska budu následně porovnávat se společností Medical Technology, zda a v jaké podobě v této společnosti existují.

V závěru práce se na byrokracii v Medical Technology podívám také z ekonomického hlediska.

2 Představení společnosti Medical Technology

Společnost Medical Technology působí na českém trhu jako dodavatel zdravotnických materiálů a přístrojů a s tím souvisejících služeb, jedná se především o odborné poradenství, servisní a vzdělávací činnosti.

Společnost od doby svého založení v roce 1993 prošla dramatickým vývojem, který souvisel se zvyšujícím se obratem a vyústil ve zvyšující se počet zaměstnanců a vnitřních procesů. Některé z nich mají zcela jasný pozitivní přínos, některá jsou spíše překážkou k dosahování cílů společnosti, jak bude uvedeno v kapitole 8.

Medical Technology je dceřinnou společností nadnárodního koncernu, který je předním výrobcem zdravotnických produktů po celém světě. Základní nabídka obsahuje 30 000 položek a počet zákazníků převyšuje 1 300. Do portfolia patří tyto skupiny produktů: anestezie, klinická výživa, péče o diabetiky, prevence infekce, infuzní léčba, neurochirurgie, operační technologie.⁴ Zákazníky jsou nemocniční zařízení, ambulantní specialisté, praktičtí lékaři a ošetrovatelský personál.⁵

2.1 Historický a personální vývoj Medical Technology

Společnost byla založena v roce 1993. V době svého vzniku měla roční obrat 95 mil. Kč a měla 6 zaměstnanců⁶, za poslední roky přesáhl obrat 2,5 miliardy Kč a má 165 zaměstnanců.⁷

V roce 1997 se stal součástí koncernu výrobce zdravotnických přístrojů pro chirurgické obory. O tři roky později zahájil svou činnost obchodní řetězec zdravotnických prostředků.

V roce 2002 společnost získala certifikát managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2000 a společnost zaměřila svou pozornost na vzdělávací činnosti a otevřela svou akademii, která se zaměřuje na odbornou přípravu ve zdravotnictví. V roce 2005 se Medical Technology stává největším

⁴ Interní dokumentace společnosti – image brožura

⁵ Interní dokumentace společnosti – Image brožura

⁶ Výroční zpráva za rok 1993

⁷ Výroční zpráva za rok 2011

dodavatelem zdravotnických prostředků na českém trhu.⁸

V současné době společnost stabilizovala své postavení na trhu a své aktivity zaměřuje na vzdělávání podporované fondy Evropské unie.⁹

Medical Technology od svého vzniku až po současnost prošla velkými změnami v souvislosti rozšiřováním své činnosti a svého podílu na trhu v České republice.

Historický a personální vývoj je rozdělen do několika etap, neboť pro každou etapu byly charakteristické jiné skutečnosti.

2.1.1 Období vzniku a vstupu na trh 1993 – 1996

Při svém založení společnost disponovala šesti zsměštnanci, byl jimi jednatel, který současně vykonával funkci obchodního ředitele. Vedle vedení společnosti byl zodpovědný za etablování společnosti na trhu. Spolupracovali s ním dva obchodní zástupci. Dalšími pracovníky byl vedoucí logistiky, referentka zákaznického servisu a asistentka.¹⁰

Aktivity společnosti se stále rozšiřovaly a s nimi potřeba na počet zaměstnanců, a to hlavně v důsledku vstupu do nového segmentu v roce 1995, jednalo se o distribuci zdravotnických prostředků a léčiv pro infúzní terapii a parenterální výživu. Na konci roku 1996 společnost měla 25 zaměstnanců. Posílily se především řady obchodních zástupců.¹¹

2.1.2 Období rozšiřování podílu na trhu 1997 – 2002

Dalším podnětem k navýšení počtu zaměstnanců bylo v roce 1997 rozšíření portfolia o ortopedické implantáty, chirurgické nástroje, sterilizační kontejnery a šicí materiály. Zvýšil se počet obchodních zástupců a administrativního zázemí. S rozšířením portfolia byl stanoven další jednatel pro tuto skupinu výrobků. Na konci roku 1997 tak měla společnost celkem 47 zaměstnanců: dva jednatele, dva obchodní ředitele, jednoho

⁸ Interní dokumentace společnosti – internetové stránky

⁹ Výroční zpráva za rok 2011

¹⁰ Interní dokumentace společnosti – personální informační systém

¹¹ Interní dokumentace společnosti – výroční prezentace personálního oddělení

vedoucího logistiky, pět zaměstnanců zajišťujících administrativní zázemí a 30 obchodních zástupců.¹²

V roce 2000 společnost založila obchodní řetězec zdravotnických prostředků a potřeb. Na zajištění chodu řetězce bylo potřeba zvýšit počet zaměstnanců o 13, na konci roku 2000 byl celkový počet zaměstnanců 61.¹³

Obchodní aktivity byly většinou velmi úspěšné a kapacita stávajících obchodních zástupců a administrativního zázemí byla nedostačující, a proto se společnost rozhodla navýšit počet o dalších 10 zaměstnanců.

Na konci roku 2002 byl celkový počet zaměstnanců 71. V roce 2002 byl rovněž stanoven třetí jednatel, který je zodpovědný za chod administrativních oddělení společnosti.¹⁴

2.1.3 Období stabilizace a posílení na trhu 2003 – 2007

Počínaje rokem 2003 se společnost soustředila na posílení svého působení na trhu, protože již měla základnu širokého produktového portfolia a služeb, které nebylo potřeba dále rozšiřovat. Důraz byl kladen na obchodní výsledky a na kvalitu poskytovaných souvisejících služeb.

Obchodní aktivity byly velmi intenzivní a opět se objevila potřeba posílení obchodních týmů. S rostoucím objemem obchodních případů bylo také potřeba navýšit počet zaměstnanců v administrativě, a to jak v oddělení zákaznických služeb, tak v oddělení marketingu, logistiky, došlo k rozšíření napříč celou společností. Na konci roku 2007 měla společnost celkem 130 zaměstnanců.¹⁵

2.1.4 Období zaměření na vnitřní fungování společnosti 2008 – 2011

V tomto období má společnost zcela stabilní postavení na trhu, zvyšuje svůj obrat a zisk. Objem realizovaného obchodu se meziročně navyšuje o 5%¹⁶, jsou tedy stále navyšovány požadavky na počet obchodních

¹² Interní dokumentace společnosti – personální informační systém

¹³ Výroční zpráva za rok 2000

¹⁴ Interní dokumentace společnosti – personální informační systém

¹⁵ Výroční zpráva za rok 2007

¹⁶ Výroční zpráva za rok 2009

zástupců a zároveň i na počty zaměstnanců v administrativě, kde dochází k největšímu navýšení.¹⁷

V administrativě dochází k větší diferenciaci pracovních pozic, vznikají pozice liniových manažerů a dochází k větší hierarchizaci. Na konci roku 2011 společnost zaměstnává 165 zaměstnanců, oproti roku 2008 došlo k navýšení o 35 zaměstnanců, z nichž 20 bylo přijato na administrativní pozice, 15 na pozici obchodní zástupce.¹⁸

Ve výše uvedeném vývoji společnosti je patrné, že do roku 2002, kdy měla 71 zaměstnanců, neměla certifikaci dle normy ČSN EN ISO 9001. Jak bude uvedeno dále, do této doby nebyly jasně stanoveny pracovní postupy, existovaly pouze pokyny vedoucích pracovníků. Stejně tak do roku 2002 celý vrcholový management společnosti tvořili pouze jednatelé určení pro obchod. V roce 2002, kdy došlo k certifikaci dle norem EN ISO 9001, byl také ustanoven třetí jednatel, který převzal vedení administrativního aparátu.¹⁹ Rok 2002 byl pro nárůst byrokracie v Medical Technology průlomový, neboť se odstartovaly změny v této oblasti, jak je uvedeno dále.

¹⁷ Interní dokumentace společnosti – zápis z jednání vedení ze dne 20.1. 2011

¹⁸ Výroční zpráva za rok 2011

¹⁹ Interní dokumentace společnosti – personální informační systém

3 Organizační struktura a styl vedení, struktura

zaměstnanců

Významným pomocníkem při koordinaci aktivit většího počtu lidí je organizační struktura, která ukazuje, jakým způsobem proudí informace a jak je dosaženo efektivní koordinace a integrace různých částí společnosti.²⁰

Medical Technology má organizační strukturu liniově-štabní v oblasti administrativy a divizní výrokovou²¹ v oblasti obchodních divizí, viz. Příloha č. 1.

Za Útvar administrativy a logistiky je odpovědný jeden ředitel, obchodní divize mají dva ředitele, každý je zodpovědný za určitou skupinu portfolia. Oblast zajišťující administrativní činnost je označena jako Útvar administrativy a logistiky. Skládá se z jednotlivých sekcí: logistická, finanční, právní a personální, správní a provozní, IT. Vedle Útvaru administrativy a logistiky existuje Útvar vedení, do kterého je organizačně zařazeno servisní centrum, jištění jakosti, akademie a marketing. Útvar vedení pracuje na stejných principech jako Útvar administrativy a logistiky.

Jednotlivé sekce jsou dále členěny na oddělení podle specializace činností, které vykonávají. Například finanční sekce se dále dělí na účtárnu a finanční controlling. V odděleních pracují zaměstnanci, kteří se specializují na určité konkrétní činnosti.²²

Vedle těchto dvou útvarů jsou jednotlivé obchodní divize: chirurgické přístroje, prostředky pro klinickou praxi a obchodní řetězec. Divize jsou dále členěny dle produktů, např. ortopedie, chirurgie. Jednotlivé divize mají své produktové portfolio, své manažery a své rozpočty.

Útvar Administrativa a logistika a Útvar vedení jsou od obchodních divizí zcela odděleny, a to jak způsobem práce, tak způsobem vedení. Útvar Administrativy a logistiky a Útvar vedení mají definované pracovní postupy a vyznačují se vysokou mírou administrativních činností, zaměstnanci

²⁰ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

²¹ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování 2*. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

²² Interní dokumentace společnosti – organizační struktura

obchodních divizí se musí řídit danými procesy pouze v případě, že spolupracují se zaměstnanci Útvaru administrativy a logistiky nebo Útvaru vedení, pro obchodní činnost jako takovou nejsou stanoveny žádné pracovní procesy.

Pro další účely bakalářské práce je pro Útvar administrativy a logistiky a Útvar vedení jednotné označení „administrativní část“ a obchodní divize mají jednotné označení „obchodní část“.

Stejně tak ve stylu vedení jsou administrativní část a obchodní část od sebe zcela odlišné, pro administrativní část je charakteristický autoritativní styl vedení, kde je veškerá moc rozhodovat dána řediteli administrativy a on také dělá veškerá rozhodnutí spadající do jeho pole působnosti. Vedoucí pracovníci mají možnost dávat návrhy na možné rozhodnutí, ale konečné rozhodnutí stvrzuje ředitel administrativní části. Zaměstnanci jsou povinni dodržovat dané pracovní postupy, míra uplatnění jejich kreativity je velmi omezována, neboť jakékoliv odchýlení od daného pracovního postupu musí být schváleno přímým nadřízeným a dále ředitelem administrativy.²³

V obchodní části převládá demokratický až laissez-faire styl vedení.²⁴ Manažeři v obchodní části společnosti rozhodují ve spolupráci se svými podřízenými, tito mají také velké množství nepsaných pravomocí a volnost ve svém jednání. V případě potřeby jim je však manažer vždy k dispozici a poskytne potřebnou podporu.

3.1 Struktura zaměstnanců

V administrativní části ke dni 31. prosince 2011 pracuje 64% zaměstnanců společnosti, v obchodní části 36%. Stejně tak ostatní údaje reflektují stav k 31. prosinci 2011.²⁵

Náplní práce zaměstnanců administrativní části jsou veškeré administrativní činnosti. V administrativní části jsou 72% ženy a 28% muži. Průměrný věk u těchto zaměstnanců činí 37,1 roku; 43% z nich má

²³ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování 2.* aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

²⁴ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování 2.* aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

²⁵ Výroční zpráva za rok 2011

vysokoškolské vzdělání, 5% vyšší odborné a 52% má vysokoškolské vzdělání. Průměrný věk u těchto zaměstnanců činí 37,1 roku. Průměrná délka trvání pracovního poměru je v administrativní části 3,9 roku, fluktuace je 19,8%.²⁶

V obchodních divizích ke dni 31. prosince 2011 pracovalo 36% zaměstnanců společnosti. Z nichž jsou 74 % muži, 26 % ženy. Průměrný věk činí 40,3 roku. 32 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, 8 % vyšší odborné vzdělání a 60 % středoškolské vzdělání. Průměrná délka trvání pracovního poměru u zaměstnanců v obchodních divizích je 3,74 roku, fluktuace je 9%.²⁷

²⁶ Interní dokumentace společnosti – roční report personálního oddělení

²⁷ Interní dokumentace společnosti – roční report personálního oddělení

4 Vize a mise Medical Technology

Ve společnosti až do roku 2010 nebyly jasně stanoveny vize a mise společnosti. Poprvé byly deklarovány, písemně zachyceny a zaměstnancům představeny vize a mise na začátku roku 2011 prostřednictvím brožury. Takto bylo poprvé stanoveno, jak vidí management budoucnost společnosti a jakými strategickými kroky chce cílů dosáhnout.

Vize společnosti pro následující období je stanovena:

Prostřednictvím našich znalostí, inovativních výrobků a kvalitních služeb rozvíjíme svou pozici stabilního a odpovědného partnera zdravotnictví v České republice.²⁸

Mise společnosti pro naplnění vize je deklarována prostřednictvím přístupů: **Procesní přístup**, obnáší, že moderními procesy zajišťuje Medical Technology služby na nejvyšší úrovni; **Zaměstnanecký přístup** je charakterizován tak, že je společnost preferovaným zaměstnavatelem pro aktivní, kvalifikované a motivované zaměstnance; **Zákaznický přístup** má za cíl přinášet řešení pro optimální léčbu pacientům a bezpečnost zdravotnickému personálu; **Finanční přístup** má zajistit stabilitu a zdravý rozvoj firmy a zajišťuje trvalý přínos pro její společníky, zaměstnance, zákazníky a ostatní partnery.²⁹

²⁸ Interní dokumentace společnosti – internetové stránky

²⁹ Interní dokumentace společnosti – Image brožura

5 Management jakosti

Na výše uvedené navazuje, že Společnost Medical Technology disponuje certifikací dle norem EN ISO 9001:2008 Systémy managementu kvality, EN ISO 13485:2003 Zdravotnické prostředky - Systémy managementu jakosti, EN ISO 14001:2004 - Systémy environmentálního managementu, OHSAS 18001:2007 - Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.³⁰

Medical Technology má zavedené veškeré požadavky normy EN ISO 9001³¹: **dokumentaci** – tj. identifikaci a popis jednotlivých procesů a postupů; **realizaci** – tj. vykonává pracovní činnosti dle stanovených postupů; **kontrolu a zlepšování** – tj. provádí pravidelné interní audity, odstraňuje nedostatky a identifikuje možnosti pro zlepšení; **certifikaci společnosti na základě externího auditu**.

Certifikace dle normy ISO 9000 přináší společnosti hlavně určitý řád. Pořádek a disciplinovanost jsou výchozími požadavky, které sice nejsou v normě přímo uvedeny, neboť jsou považovány za zcela samozřejmé. Za smozřejmý předpoklad existence systému jakosti ve společnosti je zvýšení tlaku ze strany vedoucích zaměstnanců na své podřízené na jejich dodržování pořádku a disciplíny.³²

Zavedení systému ISO 9000 a ISO 14 000 však může způsobit potíže, obzvláště, pokud jsou ISO standardy používány jako model. Společnost se tak může stát těžkopádnou, dokonce paralyzovanou.³³

³⁰ Interní dokumentace společnosti - intranet

³¹ Interní dokumentace společnosti - intranet

³² VEBER, J., a kolektiv. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

³³ KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-1001-X.

6 Administrativní procesy a postupy ve společnosti Medical Technology

Společnost Medical Technology má ke dni 31.12.2011 v platnosti 150 postupů (hlavní procesy, podprocesy, pracovní postupy).

6.1 Vývoj dokumentace

Společnost do roku 2000 neměla utříděnou dokumentaci, ve které by byly závazně stanoveny principy fungování společnosti. Pracovní postupy se předávaly mezi kolegy pouze jakožto získané zkušenosti, nikoliv jako závazný pokyn. Stejně tak chod společnosti byl organizován pouze na základě sdělených informací mezi jednotlivými kolegy a nadřízenými. Nebyla např. stanovena organizační struktura ani cíle společnosti. Zdokumentovány byly pouze takové postupy, které musí být zdokumentovány, neboť tak stanovuje legislativa (např. z oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti na pracovišti).

Tím, jak společnost Medical Technology pronikala na trh, bylo pro zvýšení konkurenceschopnosti nutné získat certifikaci dle norem ISO 9000. Získání certifikace obnášelo zavedení dokumentace tak, jak tato norma požaduje.

Na konci roku 2001 byl nastaven systém, který vyhovoval požadavkům norem ISO a zároveň naplňoval požadavky managementu, aby byly zdokumentovány a sjednoceny jak pracovní postupy, tak organizace společnosti. Systém byl nazván BISON dokumentace.³⁴ Díky zavedení této databáze byla společnost certifikována dle EN ISO 9001:2008 Systémy managementu kvality.

Veškeré dokumenty byly k dispozici prostřednictvím aplikace v Lotus Notes (= software společnosti IBM, jedná se o e-mailového klienta, umožňuje sdílet firemní databáze, aplikace, atd., obdoba Outlooku společnosti Microsoft) a byly pro všechny zaměstnance závazné. Jednalo se o systém pokynů, viz. kapitola 6.2. Tento systém byl používán do roku 2008. V roce 2008 došlo ke změně přístupu od pouhých deklaratorních

³⁴ Interní dokumentace společnosti – databáze BISON

pokynů k procesnímu přístupu. Byl zaveden zcela nový „IMS systém“, tj. Integrated Management System (dále jen „IMS“), prostřednictvím kterého je zajišťováno dodržování kvality. IMS je více popsáno v kapitole 6.3.

6.2 BISON – struktura pokynů³⁵

BISON databáze se kládala ze třech okruhů pokynů: bezpečnostní pokyn, metodický pokyn, pracovní pokyn. Každý tento okruh obsahoval pokyny pro tu danou oblast.

Bezpečnostní pokyn se skládal např. z pokynů týkajících se protipožární ochrany na pracovišti, nakládání s chemickými látkami, bezpečnostní agentura, apod.

Metodický pokyn obsahoval pokyny od marketingu, logistiky, nákupu až po ochranu životního prostředí.

Pracovní pokyn obsahoval konkrétní pracovní postupy z oblasti správy skladu, odbytu a ochrany životního prostředí. Tématicky se tedy kryl s některými oblastmi metodického pokynu.

Celkem systém obsahoval 120 pokynů, celkem bylo provedeno 20 revizí. V roce 2000 bylo zdokumentováno 44 pokynů, v roce 2001 vznikla dokumentace pro dalších 52 pokynů, v roce 2004 bylo staveno dalších 22 pokynů. V ostatních letech probíhaly pouze revize, nejvíce revizí bylo provedeno v letech 2002 – 2005, celkem 15.

Jak už jsme uvedla v předchozí kapitole, tento systém byl používán do roku 2008, ve kterém došlo ke změně a tento systém byl nahrazen IMS.

6.3 IMS - Struktura procesů

Tento systém je oproti původnímu naprosto odlišný, protože se jedná o procesní přístup k pracovním činnostem.

Společnost se k takové změně rozhodla, protože vnitrofiremní procesy jsou zcela nezbytnou součástí fungování každé společnosti, neboť nastavují pravidla pro řešení pracovních úkolů, zajišťují dosahování standardu

³⁵ Interní dokumentace společnosti – databáze BISON

kvality, efektivního fungování společnosti uspokojování potřeb zákazníka.³⁶

K tomu, aby bylo dosaženo uvedeného, musí být vnitrofiremní procesy správně nastaveny a vzájemně provázány, protože „organizace pracují efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, pokud vzájemně související činnosti jsou chápány a řízeny jako procesy“³⁷.

Předepsané procesy však ještě nezaručují, že budou úspěšně naplňovány cíle společnosti. Vedle předepsaných, standardních, zdokumentovaných a formálních procesů jsou také nezastupitelní lidé, jejich schopnosti, znalosti a dovednosti. Pokud chceme mít moderní management jakosti, musí být pravidelně vychováváni a vzděláváni zaměstnanci v této oblasti, neboť vzdělávání, znalosti a dovednosti jsou stěžejním klíčem k úspěchu, a to hlavně se zaměřením na praktický výcvik.³⁸

Veškeré procesy jsou evidovány prostřednictvím tzv. IMS dokumentace. Díky IMS dokumentaci je zajištěn procesní přístup, vlastníci procesů, jsou definovány cíle a monitorovány jejich ukazatele, zaměření pozornosti je na zlepšování a zdokonalování systému.³⁹

Procesy se dělí na hlavní procesy, které obecně definují vybranou oblast. Každý hlavní proces má sub-procesy, které definují vlastníka procesu, klíčové ukazatele procesu, jednotlivé procesní kroky vč. zodpovědnosti a příp. vstupů či výstupů a související dokumenty.⁴⁰

Na sub-procesy se váží standardní operační postupy (SOP), které detailně popisují konkrétní postup v rámci příslušného sub-procesu, nebo méně častý postup/případ, který není v obecném sub-procesu popsán. K některým postupům je ještě stanovený standardizovaný formulář používaný při konkrétní činnosti.⁴¹

³⁶ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

³⁷ NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní management jakosti*. 1. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7261-186-7. s. 29

³⁸ VEBER, J., a kolektiv. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

³⁹ Interní dokumentace společnosti – intranet – IMS dokumentace

⁴⁰ Interní dokumentace společnosti – intranet – IMS dokumentace

⁴¹ Interní dokumentace společnosti – intranet – IMS dokumentace

Každý zaměstnanec je povinen znát a řídit se procesy, které se vztahují k jeho pracovní náplni. Pokud poruší daný proces, je jeho jednání posuzováno jako porušení pracovní kázně a dle závažnosti je vůči takovému zaměstnanci postupováno v souladu se zákoníkem práce.⁴²

IMS dokumentace se skládá z osmi hlavních procesů: **1. Strategie a vedení** – cílem procesu je stanovení vize a mise; **2. Měření, analýza a zlepšování** – cílem procesu je zajištění efektivního fungování systému řízení a soulad s právním rámcem, soulad se stanovenými normami a směrnicemi, operativní kontroly a strukturované reportování a dokumentace; **3. Supply Chain Management** – cílem procesu je zajištění dodávek produktů zákazníkům; **4. Marketing** – proces je zacílen na plánování, koordinaci a monitorování aktivit společnosti, které jsou zaměřeny na aktuální a potenciální trhy; **5. Prodej a distribuce** – tento proces zahrnuje realizaci marketingových strategií a plánů v souladu s interními a externími požadavky; **6. Lidské zdroje** – cílem procesu je zajistit zaměstnance s potřebnou kvalifikací, podpora zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců a minimální fluktuace; **7. Řízení zdrojů** – cílem je účinně alokovat všechny zdroje (vyjma lidských zdrojů) tak, aby byla zaručena hladká součinnost všech obchodních procesů; **8. Životní prostředí, zdraví a bezpečnost** – díky tomuto procesu je zajištěn soulad aspektů ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví všech zaměstnanců.⁴³

Uvedené hlavní procesy mají své podprocesy, SOP a dle potřeby standardizované formuláře. Jsou volně k dispozici všem zaměstnancům na intranetu a jsou rovněž pro všechny zaměstnance závazné.⁴⁴

IMS dokumentace je přímo spojena s ISO certifikací a je podrobována pravidelným auditům jak ze strany notifikované osoby, tak ze strany interních auditorů z mateřské společnosti.

V roce 2008 existovalo 8 hlavních procesů a 42 podprocesů, 50 SOP vč. formulářů. V roce 2009 a 2011 vešlo v platnost celkem 18 nových

⁴² Interní dokumentace společnosti – intranet – IMS dokumentace

⁴³ Interní dokumentace společnosti – intranet – IMS dokumentace

⁴⁴ Interní dokumentace společnosti – intranet – IMS dokumentace

podprocesů a 10 SOP. V roce 2011 vzniklo a začalo platit pět nových podprocesů a 17 SOP. Za období 2008 – 2011 bylo provedeno celkem 98 revizí stávajících podprocesů nebo SOP.

6.4 Směrnice a nařízení

Vedle IMS dokumentace jsou zaměstnanci povinni dodržovat směrnice a nařízení, které upravují postupy obecnějšího charakteru a nejsou přímo navázány na pracovní činnosti jako takové. Dodržování směrnic a nařízení ze strany zaměstnanců je však rovněž závazné a porušení může být, dle závažnosti porušení, také považováno za porušení pracovní kázně. Pro každého zaměstnance jsou rovněž volně k dispozici na intranetu.⁴⁵

Směrnice upravují tyto oblasti: docházka, stravování zaměstnanců, benefity, dovolená, mzdy, spisový a podpisový řád, pravidla pro používání internetu, používání služebních telefonů, služební auta, pokladní operace, ochrana osobních údajů, pořizování majetku, vyúčtování tuzemských a zahraničních cest, zákaz kouření na pracovišti, etický kodex, kodex oblékání, datové schránky, třídění odpadu.

Celkem existuje 26 směrnic. Nejvíce směrnic vzniklo v roce 2010, celkem 10, dále pak v roce 2011, a to pět. V ostatních letech většinou jedna či dvě směrnice za rok.⁴⁶

6.5 Způsob komunikace v Medical Technology

Vnitřní komunikace je nejčastěji používána k tomu, aby jiní pracovníci dělali to, co je potřeba. Komunikace může mít podobu např. porady, elektronickými nástroji.⁴⁷

Zaměstnanci jednotlivých oddělení spolu úzce spolupracují, a proto je zcela nezbytná jejich komunikace. Tato však neprobíhá nekoordinovaně, ale prostřednictvím tzv. helpdesků.⁴⁸

⁴⁵ Interní dokumentace společnosti – intranet

⁴⁶ Interní dokumentace společnosti - intranet

⁴⁷ VEBER, J. a kol. *MANAGEMENT Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání (dotisk). Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁴⁸ Interní dokumentace společnosti – intranet – IMS dokumentace

Helpdesk je aplikace v Lotus Notes, do které daný pracovník zadává své požadavky či předává informace pro jiné oddělení, které s nimi dále pracuje. Povinnost používat helpdesky je závazná a jejich nepoužívání může být rovněž hodnoceno jako porušení pracovní kázně. Je tak zcela eliminována osobní komunikace a předávání informací ústně. V případě, že chce pracovník nějaký požadavek řešit ústně, je odkázán na helpdesk, a zároveň je povinen do helpdesku zapisovat průběžné informace.⁴⁹

Ve společnosti je zavedeno celkem 7 helpdesků pro tyto oblasti: IT, právní a personální oblast, marketing, zákaznický servis a logistika, účtárna a controlling, správa budovy, servisní oddělení. Tyto helpdesky pokrývají veškerou činnost ve společnosti v administrativní části.⁵⁰

Obchodní část svůj helpdesk nemá, pokud však potřebuje komunikovat s některým oddělením z administrativní části, jsou zaměstnanci z obchodní části rovněž povinni použít helpesk.⁵¹

6.6 Management v Medical Technology a lidské zdroje

Management zaujímá zcela odlišný přístup k zaměstnancům pracujících v administrativní části a zcela odlišný k pracovníkům v obchodní části.

Nejprve si stanovíme, proč jsou zaměstnanci pro společnost tak důležití. Pokud za označení „lidské zdroje“ budeme chápat lidský, intelektuální a sociální kapitál, jedná se o úhrnnou způsobilost pracovníků společnosti k naplňování jejího poslání. Lidské zdroje však mají svá specifika, neboť je tvoří lidé, kteří si dokáží uvědomovat situaci, v níž se nachází, prožívají ji, vyhodnocují a vyvozují z ní důsledky svého jednání. Stejně tak se orientují ve vnějším úkolovém a operačním prostředí společnosti a předpovídají jeho budoucí vývoj. Lidé také pronikají do skrytých souvislostí procesů, rozpoznávají jejich silné a slabné stránky, nalézají příčiny různých stavů, ovlivňují je a předjímají možné důsledky. Lidé ve společnosti vykonávají náročnou odbornou a tvůrčí práci a využívají k tomu své získané dovednosti a znalosti, lidé se také dokáží ztotožnit s cíli společnosti a pracovat pro

⁴⁹ Interní dokumentace společnosti – pracovní řád

⁵⁰ Interní dokumentace společnosti – intranet – IMS dokumentace

⁵¹ Interní dokumentace společnosti – intranet – IMS dokumentace

jejich dosažení. Lidé dokáží projektovat, organizovat, koordinovat a kontrolovat složky, procesy a dění ve společnosti. Lidé aktivizují své kolegy a další zdroje podnikání tak, aby byly dosaženy cíle společnosti, stejně tak přispívají k inovacím. Lidé rovněž aktivně zasahují při neočekávaných situacích, aby zabránili k selhání výkonových složek společnosti a minimalizují tak negativní dopady. Pod tlakem situace se lidé dokáží sjednotit a vyvinout společné úsilí k zvládnutí náročné situace.⁵²

Na druhou stranu jsou lidé nejhůře ovlivnitelným a říditelným aktivem společnosti. Pracovníci se neradi podřizují, vnášejí do své pracovní činnosti individuální styl a tempo práce, dávají přednost svým vlastním zájmům před zájmy společnosti, rovněž chybují a často selhávají.⁵³

Pokud tyto poznatky aplikujeme na situaci v Medical Technology, je jasné, že management administrativní části na pracovníky pohlíží spíše jako na velmi těžko ovlivnitelný zdroj společnosti, který chybuje a snaží se vnášet do své práce individuální zájmy, a proto se při výkonu svých pracovních činností musí řídit jen a pouze vnitrofiremními procesy.

Naopak management obchodní části na své pracovníky pohlíží spíše jako na zdroj, který při výkonu práce aktivně hodnotí, ovlivňuje danou situaci a snaží se dosahovat cílů společnosti. Proto je jejich práce jen velmi minimálně limitována nařízením a příkazy, aby mohly tento potenciál, který je všeobecně vlastní lidem ve společnosti, uplatňovat.

Elizabeth Haas Edersheim uvádí, že podle Druckera je třeba k lidem přistupovat tak, aby měli dostatek samostatnosti a podpory. Pracovníci, kteří přinášejí velký intelektuální kapitál, potřebují ke své činnosti velkou míru samostatnosti a měla by být na ně delegována zodpovědnost, což je zcela zásadní odklon od hierarchického přístupu.⁵⁴

V Medical Technology tento přístup najdeme v obchodní části, kdy obchodníci mají velkou míru svobody a zároveň také zodpovědnost za jim

⁵² BLÁHA, J., MATEICIUS A., KOŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0347-9.

⁵³ BLÁHA, J., MATEICIUS A., KOŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0347-9.

⁵⁴ EDERSHEIM, H., E. *Management podle Druckera*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-181-2.

svěřené obchodní případy. V Administrativní části však tento přístup nenajdeme u žádné pracovní pozice

7 Byrokracie ve formální organizaci

Označení byrokracie bylo poprvé použito francouzským ekonomem – fyziokratem Vincentem de Gournayem v roce 1745. Byrokracie má pro většinu z nás negativní význam a většina z nás se právě v souvislosti s veřejnou správou s byrokracií setkává např. při nezbytném vyplňování různých formulářů, dodržování procesních kroků, formálních náležitostí různých dokumentů.⁵⁵

Můžeme říci, že jakákoliv komunikace občanů s veřejnou správou má striktně daný rámec a postup, který je ukotven v právních normách, je tedy obecně závazný pro všechny, a jeho dodržování je vynutitelné státní mocí. Veřejnou správu řadíme k formálním organizacím, neboť „formální organizace představují uměle vytvořený nástroj koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým pevně stanoveným cílem“⁵⁶.

Označení formální organizace můžeme také definovat jako „uměle ustavený sociální útvar vybavený normativními procedurami za účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení stanovených cílů.“⁵⁷ Z uvedeného vyplývá, že formálními organizacemi jsou stejně jako veřejná správa, tak také obchodní společnosti či jiné organizace v soukromém sektoru.

Společnost Medical Technology tedy považujeme za formální organizaci, neboť vznikla uměle na základě společenské smlouvy, je vybavena normami, jejichž dodržování vede k naplňování stanovených cílů. Veškeré činnosti společnosti jsou koordinovány právě těmito normativními procedurami – v případě Medical Technology se jedná o jednotlivé procesy, směrnice a nařízení.

Pro identifikaci byrokracie v Medical Technology použijí především znaky uvedené Kellerem, kterými dle něho Weber popisoval byrokracii. Použijí také Mertonovu kritiku zaměřenou na negativní důsledky

⁵⁵ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 9

⁵⁶ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 9

⁵⁷ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 10

byrokracie, která jasně uvádí, jak byrokracie brání v dosahování cílů společnosti.

7.1 Znamky byrokracie a dysfunkce byrokracie

Keller uvádí, že Weber přisuzuje byrokracii tyto znamky: nepřetržitě vyřizování záležitostí na základě více či méně pevných pravidel; členové byrokratického aparátu mají pevně stanovené kompetence; hierarchie, díky které je umožněn dohled vyšších úřadů nad nižšími; právo na odvolání či stížnost; ovládnání pravidel vyžaduje odborné zaškolení, tato znalost příslušných pravidel je základem specializovaného úředníka; úřední jednání je zachyceno písemnou formou; materiální zázemí, které úředník potřebuje k výkonu své práce, je ve vlastnictví úřadu.⁵⁸

Dalšími znamky jsou: obecnost pravidel pro kategorizaci, na základě které dochází ke klasifikaci jednotlivých případů. Případy jsou klasifikovány dle stanovených kritérií. Úředník je do své funkce jmenován nadřízeným nebo na základě objektivní soutěže, funkci nelze získat zvolením; byrokracie poskytuje jistotu povolání; byrokracie zajišťuje technickou výkonnost, přesnost, rychlost, odborný dohled, uvážlivost, optimální návratnost vložených prostředků; eliminace osobních vztahů a neracionálních pohledů; byrokracie nezveřejňuje své metody a informace, neboť je chrání před veřejností, konkurencí či jinými nepřátelskými politickými skupinami.⁵⁹

Podle Bauman a Maye z Weberovy analýzy vyplývá, že všichni lidé uvnitř organizace musí jednat jedině ve své „oficiální funkci“. Jiným aspektům jejich sociální identity (např. jejich rodinné vazby) není povoleno, aby zasahovaly do toho, co a jak dělají.⁶⁰

Uvedenými znamky byrokracie se vyznačuje jak veřejná správa, tak byrokraticky řízené soukromé organizace. Ve své podstatě se jedná převážně o pozitivní znamky, které poskytují jistotu organizaci, že budou

⁵⁸ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 25 - 27

⁵⁹ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 179

⁶⁰ BAUMAN, Z., MAY, T. *Myslet sociologicky*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-7419-026-1.

naplňovány její cíle efektivně a zároveň poskytují jistotu úředníkovi či jiným pracovníkům, že budou mít povolání, že mají jasně definováno, jak mají svou práci vykonávat.

Kritikou byrokracie se zabýval Robert K. Merton a identifikoval tzv. dysfunkce byrokracie, mezi něž řadí kvalifikovanou neschopnost (Veblenovo pojetí); profesní psychózy (Deweyho pojetí); přemístění cílů; důraz na odosobnění vztahů.⁶¹

Nyní se na jednotlivé podívám podrobněji. „Kvalifikovaná neschopnost odkazuje k takovému stavu věcí, kdy schopnosti člověka fungují jako nedostatky či slabiny.“⁶²

V praktickém životě to znamená, že jestliže se změní podmínky, ale úředník či pracovník stále jedná dle v minulosti nabytých vědomostí a ověřených postupů v těchto změněných podmínkách, tak nedochází k naplnění stanovených cílů a jednání je nepružné. To znamená, že úředník či pracovník stále dodržuje platná pravidla pro řešení svých pracovních povinností, ale vzhledem k tomu, že došlo ke změně podmínek, není jeho jednání relevantní. Takový pracovník neporušil žádná nařízení, ale jeho získaná kvalifikace stojí v cestě k dosažení cíle.⁶³

Pojetí profesní psychózy jakožto „výrazného znaku myslí“ je podobné kvalifikované neschopnosti. Během denní rutiny si lidé vytvářejí svoje vlastní preference, sympatie, antipatie a tyto se odrážejí do výkonu jejich funkce.⁶⁴

Dalším významnou dysfunkcí, která brání dosahování cílů organizace, je „přemístění cílů“.⁶⁵ Jedná se o situaci, kdy je úředník či pracovník nucen k rigidnímu dodržování metodických pokynů a ke konformitě s předepsanými vzorci chování. Dodržování vyžaduje velkou míru

⁶¹ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 182 - 185

⁶² MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 182 - 185

⁶³ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 182 - 185

⁶⁴ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 182 - 185

⁶⁵ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 182 - 185

disciplíny, ke které je potřeba silná citová vazba a vhodné postoje. K tomuto má byrokracie své mechanismy. Byrokrat tak zcela slepě a rigidně dodržuje daná pravidla a ze zřetele se mu ztrácí cíle, k jejichž dosahování slouží. Výsledkem je, že cílem takového byrokrata je dodržení těchto pravidel, nikoliv dosažení cíle, pro které jsou daná pravidla určena. Důsledkem je opět nepružnost, neschopnost se přizpůsobit měnícím se podmínkám a tím neefektivní dosahování cílů organizace.⁶⁶

Důraz na odosobnění vztahů znamená, že „byrokrat často ignoruje zvláštnosti individuálních případů.“⁶⁷

Vzniká tak konflikt mezi byrokratem a klientem. Dané stereotypy chování byrokrata nereflektují některé zvláštnosti případu a nedochází k optimalizaci řešení pro daného klienta. Rovněž zde dochází k nespokojenosti klienta s chováním takového byrokrata, který jedná zcela neosobně, ale klient očekává osobní a individuální přístup.⁶⁸

Pokud porovnáme přístup Webera, citovaného Kellerem, a Mertona, je patrné, že Weberovo pojetí byrokracie vyzdvihuje spíše pozitivní vlastnosti a důsledky byrokracie. Proti němu je Mertonův úhel pohledu, který se zaměřil na negativní dopady byrokracie ve formě dysfunkcí.

Obojí lze najít rovněž v Medical Technology, na jedné straně je zcela nezpochybnitelný přínos byrokracie ve formě efektivnosti, přesnosti, na druhé straně se však vyskytují její dysfunkce, které brání v dosahování cílů společnosti.

7.2 Pozitiva a negativa byrokracie

Lze předpokládat, že každá stránka byrokracie může mít svá pozitiva stejně jako negativa, jak je vidět na níže uvedeném stručném přehledu:

Specializace práce: přináší pozitiva v podobě efektivní produkce a opakované práce. Negativa jsou pro jednotlivé zaměstnance v tom, že

⁶⁶ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 182 - 185

⁶⁷ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 182 - 185

⁶⁸ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 182 - 185

přílišná specializace způsobuje, že zaměstnanec nechápe souvislosti a situaci jiných oddělení; společnosti přináší nízkou flexibilitu zaměstnanců, která vede ke snížení produktivity.⁶⁹

Hierarchie autorit: jako pozitivní stránku lze spatřovat v jasném vymezení autorit. Negativní stránka pro jednotlivé zaměstnance je v úplné neúčasti na rozhodování, pro společnost je v podobě umožnění zakrytí chyb.⁷⁰

Zaměstnanost a kariéra: pozitivním stránkou je, že pro specializované pozice se hledá nejvhodnější zaměstnanec. Negativní stránkou pro zaměstnance je, že omezuje jeho osobní růst, negativní stránkou pro společnost je, že jednotliví zaměstnanci jsou povyšováni do té pozice, kde už nezvládají své úkoly.⁷¹

Záznamy: jednoznačné pozitivum je v tom, že veškeré činnosti jsou zdokumentovány a v případě odchodu zaměstnance má nový zaměstnanec k dispozici veškeré potřebné informace. Negativní pro zaměstnance je, že samotný proces dokumentace zdržuje od práce samotné, pro společnost je negativní aspekt v tom, že zaznamenané postupy potlačují inovaci, snižují flexibilitu, adaptabilitu a odpovědnost.⁷²

Pravidla a procesury: pozitivní přináší v tom, že zaměstnanci vědí, co se od nich očekává. Negativní stránkou pro zaměstnance je, že je omezována jejich iniciativa a kreativita, pro společnost přináší, že dochází organizační cíle jsou nahrazovány cíli jednotlivců a oddělení a dále definují minimální výkon.⁷³

Neosobnost a anonymita: pozitivní na tomto rysu je, že eliminuje diskriminaci. Negativní stránkou pro zaměstnance je, že bere zaměstnance a zákazníky jako roboty, nikoliv jako lidi s jedinečnými potřebami, pro

⁶⁹ DĚDINA, J., ODCHÁZEL J. *Management a moderí organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1. s. 146

⁷⁰ DĚDINA, J., ODCHÁZEL J. *Management a moderí organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1. s. 146

⁷¹ DĚDINA, J., ODCHÁZEL J. *Management a moderí organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1. s. 146

⁷² DĚDINA, J., ODCHÁZEL J. *Management a moderí organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1. s. 146

⁷³ DĚDINA, J., ODCHÁZEL J. *Management a moderí organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1. s. 146

společnost je negativum v tom, že vytváří prostředí, ve kterém se zaměstnanci vnímají jako kolečko ve stroji.⁷⁴

7.3 Byrokratické řízení

Škola „Byrokratického řízení“ chápe byrokracii v jejím pozitivním slova smyslu a lze ho charakterizovat dle následujících principů: veškerá činnost nutná pro dosažení cílů společnosti je členěna na co nejjednodušší operace na základě specializace; společnost je založena na principech hierarchie; činnost společnosti je řízena důsledným systémem obecných pravidel; vedoucí řídí neosobně a spravedlivě; je dodržován soulad kvalifikace pracovníků s nároky jimi zastávaných míst; společnost je budována na základě uplatňování stability, pořádku, přesnosti, disciplíny a spolehlivosti.⁷⁵

⁷⁴ DĚDINA, J., ODCHÁZEL J. *Management a moderí organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1. s. 146

⁷⁵ BLAŽEK, L. *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

8 Byrokracie a Medical Technology

Společnost Medical Technology splňuje všechny atributy formální organizace, neboť byla ustanovena uměle uzavřením společenské smlouvy, má své procedurální normy, prostřednictvím kterých koordinuje činnost pracovníků, aby byly naplněny stanovené cíle.

Protože je tedy společnost plně formální organizací a s velkým počtem zaměstnanců, jsou zde veškeré předpoklady pro uplatnění principů byrokracie. Jak je uvedeno v předchozích kapitolách, ve společnosti Medical Technology existuje velké množství procesů a s nimi spojených pracovních postupů, formulářů, které jsou dokumentované v systému IMS. Vedle toho existují směrnice a s nimi související formuláře a různá nařízení, které je také nutno dodržovat.⁷⁶

Stejně tak systém řízení je v administrativní části vysoce byrokratický, protože zde existuje systém formálních procedur.

Protipólem toho je obchodní část společnosti, která pro svoji vlastní činnost nemá stanoveny žádné procesy, normy, formuláře. Jak uvedu později, tato ambivalence je zdrojem konfliktů mezi těmito částmi společnosti.

Ve společnosti rovněž dochází během rutinního vykonávání pracovních úkolů k jevům, které se řadí k dysfunkcím byrokracie, a to jak „kvalifikovaná neschopnost“, tak „přemístění cílů“. Zaměstnanci mezi sebou často uplatňují velmi neosobní přístup. Veškeré tyto jevy přiblížím v dalších kapitolách.

V obou částech společnosti také najdeme účelově racionální jednání, které definuje Weber jako jednání, které se orientuje podle svého účelu, prostředku a vedlejších následků, takové jednání racionálně zvažuje jak prostředky s ohledem na účely, tak účely s ohledem k vedlejším následkům, stejně tak i možné účely navzájem.⁷⁷

Toto účelově racionální jednání je však vždy v souladu s legislativou, etickým kodexem společnosti a misemi společnosti.

⁷⁶ Interní dokumentace společnosti - intranet

⁷⁷ WEBER, M., *Metodologie, sociologie a politika*. 1. vydání. Praha: OIKOYMENH, 2009. ISBN 978-80-7298-389-6.

8.1 Znaký a dysfunkce byrokracie v Medical Technology

Ve společnosti Medical Technology v administrativní části jsou téměř všechny znaky byrokracie, kterými dle Kellera definoval M. Weber byrokracii, a rovněž zde najdeme dysfunkce dle K. Mertona, v obchodní části je tomu naopak. Na základě této skutečnosti se budu věnovat znakům a dysfunkcím byrokracie odděleně zvlášť pro administrativní část a zvlášť pro obchodní část.

8.1.1 Znaký a dysfunkce byrokracie – administrativní část

Pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců jsou vykonávány denně, rutinně na základě pevně daných pracovních postupů. Společnost je vybavena procedurálními normami, které jsou zachyceny v tzv. IMS dokumentaci, o které jsem hovořila v kapitole 6.3. Každý zaměstnanec přesně ví, jaké procesy musí znát a dodržovat a toto je pro něj závazné. Jakmile vejde v platnost nový proces, relevantní zaměstnanci jsou vyzváni prostřednictvím elektronické aplikace IMS k jeho nastudování a potvrzení seznámení se s ním, stejný postup platí pro případ, kdy dojde k revizi stávajícího procesu.⁷⁸ Tímto je naplněn znak byrokracie nepřetržitosti vyřizování záležitostí na základě více či méně pevných pravidlech.⁷⁹

V případě vydání nové směrnice nebo její úpravy je všem zainteresovaným zaměstnancům zaslána oficiální informace a pro daný okruh zaměstnanců se stává dodržování závazné. Z uvedeného vyplývá, že zaměstnanci nemusí při řešení svých každodenních pracovních úkolů nacházet nová řešení, ale k tomuto slouží standardizovaný pracovní postup. Rovněž tento aspekt naplňuje výše uvedený znak byrokracie.

S tímto také souvisí jasné stanovení kompetencí pro každého zaměstnance. Součástí pracovních postupů je jasná definice, jaké oddělení a jaký pracovník (myšleno pracovní pozice), má kompetence. Tyto jsou uvedeny v organizační struktuře, pracovních postupech a rovněž jsou zcela standardizovány pro každou pracovní pozici. Vymezené kompetence

⁷⁸ Interní dokumentace společnosti – intranet – IMS dokumentace

⁷⁹ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 25 - 27

každého zaměstnance jsou také součástí jeho pracovní smlouvy.⁸⁰ Tímto je naplněn znak byrokracie, že každý má vymezeny své kompetence a povinnosti.⁸¹

V Medical Technology je rovněž jasně vymezena hierarchie. Každý zaměstnanec přesně ví, kdo je jeho přímým nadřízeným a stejně tak ví, kdo je nadřízeným ostatních zaměstnanců, viz. organizační struktura v příloze č. 1.⁸² Díky organizační struktuře je tento byrokratický znak naplněn, protože existuje hierarchie, která umožňuje kontrolu.⁸³

V případě řešení sporných záležitostí by měl každý zaměstnanec nejprve situaci řešit se svým přímým nadřízeným, pokud by nedošlo ke smíru, může se obrátit na jeho nadřízeného, příp. se obrátit na personální oddělení. Společnost však nemá přesně stanovený postup, jak takové situace řešit. Z logiky organizační struktury však vyplývá, že by se měl vždy obracet na svého přímého nadřízeného a teprve pak na vyššího vedoucího pracovníka. Zde je částečně naplněna hierarchie ve smyslu možnosti podání stížnosti, neboť zaměstnanec se může obrátit na personální oddělení, které není jeho přímým nadřízeným.⁸⁴

Jak už jsem uvedla výše, každý pracovník musí znát a dodržovat pracovní postupy nutné výkonu své práce. Tomuto účelu slouží elektronická aplikace IMS. Veškeré tyto pracovní postupy jsou také volně k dispozici všem zaměstnancům na firemním intranetu. Kromě školení vnitrofiremních procesů jsou zaměstnanci rovněž školeni na znalosti a dovednosti, které souvisí s jejich pracovním zařazením.⁸⁵ Díky tomu se stávají specialisty pro danou oblast. Mají tedy potřebné know-how pro plnění svých pracovních úkolů v rámci společnosti a zároveň mají potřebné kvalifikační

⁸⁰ Interní dokumentace společnosti – vzorové pracovní smlouvy personálního oddělení

⁸¹ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 25 - 27

⁸² Interní dokumentace společnosti – intranet – organizační struktura

⁸³ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 25 - 27

⁸⁴ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 25 - 27

⁸⁵ Interní dokumentace společnosti - prezentace personálního oddělení

předpoklady. Prostřednictvím dokumentace IMS je naplněn znak byrokracie odborného vyškolení nutného pro ovládnutí pravidel.⁸⁶

Snahou managementu je, aby veškerá komunikace probíhala písemně elektronickými prostředky dle standardizovaných helpdesků, jak jsem uvedla v kapitole 6. V případě, že pracovník řeší zcela specifický případ, pro který není helpdesk stanoven, je zcela nezbytná písemná komunikace, nejčastěji prostřednictvím e-mailové pošty. V případě, že je nutné osobní jednání, je i toto jednání zdokumentováno vyplněním standardizovaného formuláře „Zápis z jednání“. Jakmile některý zaměstnanec nedodrží tato pravidla, pohlíží se na něj jako na pracovníka, který nedodrží standardy společnosti, porušuje tak pracovní kázeň a je vždy odkázán na písemný kontakt.⁸⁷ Prostřednictvím popsaného způsobu komunikace je naplněn znak byrokracie, že jednání probíhá písemnou formou.⁸⁸

Zaměstnanci k plnění svých pracovních úkolů využívají veškeré materiální zázemí, které je ve vlastnictví společnosti. Žádný zaměstnanec nevykonává svou činnost prostřednictvím pracovních pomůcek, které by byly v jeho vlastnictví. Majetek společnosti a majetek zaměstnanců je tak zcela oddělen, stejně jako místo výkonu práce od bydliště zaměstnanců. Zde je patrně naplnění dalšího znaku byrokracie, kterým je, že materiální zázemí je ve vlastnictví organizace.⁸⁹

Ve společnosti je velké množství pracovních procesů, které se vždy snaží obecně popsat daný proces a k tomu dát zaměstnancům pracovní postup, který je zcela konkrétní. Každý proces má jasně vymezeny pojmy, kritéria, díky kterým zaměstnanec určí, že se daný pracovní proces vztahuje na daný pracovní úkol.⁹⁰ Zde je naplněn znak byrokracie obecnost pravidel a kategorizace.⁹¹

⁸⁶ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 25 - 27

⁸⁷ Interní dokumentace společnosti – pracovní řád

⁸⁸ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 25 - 27

⁸⁹ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 25 - 27

⁹⁰ Interní dokumentace společnosti – intranet – IMS dokumentace

⁹¹ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 179

Při výběru zaměstnanců společnost postupuje v souladu s platnou legislativou, výběr tedy probíhá na základě výběrového řízení (objektivní soutěže), kterého se mj. účastní přímý nadřízený, a ten také rozhoduje o přijetí daného uchazeče či nikoliv. Žádný zaměstnanec tedy není do své pracovní pozice volen, ale vždy jej určí jeho přímý nadřízený.⁹² V procesu náboru tedy najdeme další znak byrokracie, kterým je právě výběr pracovníků na základě objektivní soutěže nebo jmenováním, nikoliv volbou.⁹³

V kapitole 7.1 je jako znak byrokracie uvedeno jistota povolání. V tomto případě společnost zcela nedisponuje tímto znakem, neboť žádnému zaměstnanci negarantuje jistotu povolání. Pracovní poměry jsou uzavírány dle platných právních norem, většina zaměstnanců pracuje na základě pracovní smlouvy na dobu neurčitou, někteří však mají pracovní smlouvu uzavřenou na dobu určitou. Garance jistoty povolání však není ani u zaměstnanců s uzavřenou pracovní smlouvou na dobu neurčitou, neboť společnost je obchodní a je tedy závislá na momentální situaci na trhu. Znak byrokracie jistoty povolání není tedy zcela naplněn.⁹⁴

V případě, že bude klesat podíl na trhu, může provést personální změny. Stejně tak, pokud zaměstnanec neplní své pracovní povinnosti, může s ním společnost v souladu se zákoníkem práce pracovní poměr ukončit.

Jak jsem uvedla v kapitole 4., jedním z cílů je procesní přístup. Tento vyžaduje zaměstnance, kteří jsou schopni pečlivě pracovat, s rozvahou a se smyslem pro dodržování daného postupu. Společnost neočekává od svých zaměstnanců kreativní přístup, ani nevyžaduje, aby zaměstnanci nacházeli svá řešení pracovních úkolů. Ideálním zaměstnancem je takový pracovník, který striktně dodržuje daný postup, je pečlivý, plně ztotožněn s procesním cílem společnosti a souhlasí s ním. V tomto bodě najdeme naplnění znaku

⁹² Interní dokumentace společnosti – intranet – proces výběru a přijímání nových pracovníků

⁹³ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 179

⁹⁴ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 25 - 27

byrokracie, neboť takto je zajištěna technická výkonnost, přesnost, rychlost, odborný dohled, uvážlivost, optimální návratnost vložených prostředků.⁹⁵

Jak jsem uvedla výše, ve společnosti je preferován písemný kontakt před osobním a zároveň je vyžadováno, aby se ke každému pracovnímu úkolu přistupovalo stejně. Pokud se zaměstnanec setká s nestandardním pracovním úkolem, jeho cílem je, aby zadavatel takového požadavku maximálně přizpůsobil svůj požadavek ke standardním případům. Daný zaměstnanec v žádném případě nehledá individuální řešení, neboť by se jednalo o porušení pracovního postupu. Pokud by to však bylo nezbytné, může v rámci omezených možností jeho nadřízený nařídit jiný postup, tento postup musí být schválen ředitelem administrativní části. Díky takovým pravidlům je téměř vyloučeno promítání jakýchkoliv sympatií či antipatií při řešení pracovních úkolů. Tato skutečnost dokazuje existenci dalšího znaku byrokracie, kterým je eliminace osobních vztahů a neracionálních pohledů.⁹⁶

Veškeré firemní dokumenty je možné používat pouze v rámci společnosti, je zcela nepřijatelné, aby byly poskytovány jiným společnostem či veřejnosti obecně. V rámci společnosti je také jasně stanoveno, k jakým informacím mají jednotliví zaměstnanci přístup. V některých případech se jedná pouze o vnitrofiremní procesy, kdy dané know-how zná pouze konkrétní zaměstnanec a není žádoucí, aby jej znali jiní pracovníci, v některých toto nařizují právní normy, např. obchodní zákoník. Díky tomuto můžeme v Medical Technology najít znak byrokracie, a to utajování soukromých byrokracií.⁹⁷

Uvedené naplnění znaků byrokracie ze strany Medical Technology potvrzuje, že jsou ve společnosti silně uplatňovány principy byrokracie,

⁹⁵ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 180

⁹⁶ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 180

⁹⁷ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 182 - 181

z toho důvodu se zde také objevují její dysfunkce tak, jak uvádí Merton.⁹⁸

Ve společnosti lze pozorovat „kvalifikovanou neschopnost“⁹⁹, a to v situacích, které jsou neobvyklé a nastaly v důsledku neočekávaných vnějších změn, nejčastěji se jedná o změny na straně zákazníka. V těchto případech zaměstnanci často nedokáží pružně zareagovat, neboť na takové situace nejsou vyškoleni. Zákazník je tak nucen najít řešení situace na své straně tak, aby již korespondovalo s běžnými pracovními postupy zaměstnanců Medical Technology, nebo zákazníkům požadavek není vyřešen a společnost tak přichází o zakázku, příp. o zákazníka.

Stejně tak lze pozorovat „profesní psychózy“¹⁰⁰. Zaměstnanci mají velmi rutinní a stereotypní pracovní náplň a v důsledku toho mají své ustálené projevy a postoje.

Součástí mise společnosti je procesní přístup¹⁰¹. Pracovní procesy, jejichž součástí jsou pracovní postupy, jsou tedy jednou z priorit společnosti. Jak už jsem uvedla, tyto jsou pro zaměstnance zcela závazné a jejich dodržování se promítá také v rámci odměňování. Jestliže zaměstnanec dodržuje nastavená pravidla, je mu vyplacena kvartální prémie, pokud dochází k nedodržení nebo nedůslednosti v jejich dodržování, kvartální prémie jsou kráceny.¹⁰² Důsledkem toho je, že zaměstnanci se zcela koncentrují na striktní a precizní dodržení pracovních postupů a již nemají motivaci a ani kapacitu, aby se na plnění pracovních úkolů podívali také z komplexního hlediska.

8.1.2 Znaký a dysfunkce byrokracie – obchodní část

V obchodní části najdeme pouze některé znaky byrokracie, které lze pozorovat v administrativní části.

Spolupráce mezi obchodníky a zaměstnanci administrativní části je založena na klientském přístupu, kdy obchodník je v pozici klienta

⁹⁸ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 182 - 185

⁹⁹ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 182 - 185

¹⁰⁰ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 182 - 185

¹⁰¹ Interní dokumentace společnosti – Image brožur

¹⁰² Interní dokumentace společnosti – Mzdový řád

a zaměstnanec administrativní části je v pozici „úředníka“. Obchodník je povinen vyplnit různé formuláře, veškeré požadavky zapisovat do helpdesků a i další komunikace musí být písemná (e-mailová pošta). Obchodníci nemají žádné pracovní postupy pro výkon své obchodní činnosti a o jejich obchodních aktivitách pouze někteří vykazují písemné zprávy svému nadřízenému. Není zde stanoven žádný závazný a normalizovaný postup, který by byl platný pro všechny. Stejně tak jejich pracovní činnost vykazuje jen velmi málo rutinních a koždodenních úkonů. Z toho vyplývá, že v této části společnosti není naplněn znak nepřetržitého vyřizování záležitostí na základě více či méně pevných pravidlech.¹⁰³ Stejně tak obchodníci nemají žádné speciální vyškolení pro výkon své pracovní činnosti, což je další znak byrokracie.¹⁰⁴

Pouze při kontaktu se zaměstnanci administrativní části musí být naplněny formální požadavky a některá rozhodnutí musí být schválena ze strany nadřízeného daného obchodníka. V praxi to často znamená, že daný obchodník udělá rozhodnutí, o kterém informuje svého nadřízeného a tento pouze formálně rozhodnutí schválí.

V rámci výkonu své obchodní činnosti obchodník nemá téměř žádná omezení a nejsou nastaveny žádné přímé mechanismy pro kontrolu jeho pracovní činnosti. Jediným nepřímým kontrolním mechanismem je reportování dosažených obrátů za dané období. Obchodník však musí jednat v rámci právních norem a etického kodexu společnosti.¹⁰⁵ Jakým způsobem však dochází k realizaci obchodu, je na každém obchodníkovi a jeho nadřízeném. Každá divize má svá nepsaná pravidla a nařízení od svého nadřízeného, tato však nejsou nikde zdokumentována a oficiálně evidována. Tato skutečnost dokazuje, že nejsou naplněny znaky byrokracie, kterými jsou možnost kontroly zaměstnanců a jasně stanovených pravidel pro výkon

¹⁰³ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 25 - 27

¹⁰⁴ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 25 - 27

¹⁰⁵ Interní dokumentace společnosti – etický kodex

pracovní činnosti.¹⁰⁶

Co byrokratického v obchodní části můžeme najít, je jasná hierarchizace. Je zcela jasné, kdo je komu podřízen, a kdo je komu nadřazen.¹⁰⁷

Co se kompetencí týče, zde jsou různé odlišnosti. Některý obchodník má oproti svému kolegovi více kompetencí, některý méně. O míře kompetencí u každého rozhoduje jeho nadřazený na základě svého uvážení. Každý obchodník má své kompetence jasně stanoveny v pracovní smlouvě, neexistuje žádný obecný dokument závazný pro všechny, jedná se tedy o zcela individuální nastavení kompetencí. Zde můžeme říci, že znak byrokracie, že každý má vymezeny své kompetence a povinnosti, je ve své podstatě naplněn.¹⁰⁸ Kompetence se však nevztahují na pracovní pozici, ale jsou určeny individuálně.

U obchodníků také najdeme byrokratický rys týkající se používání majetku společnosti¹⁰⁹. Téměř veškeré materiální zajištění, které obchodníci používají, je ve vlastnictví společnosti, vyjma prostor home-office každého obchodníka, který ve vlastnictví společnosti není.

V obchodní části rovněž nenajdeme oddělení místa pracovitě od místa bydliště obchodníka. Obchodníci využívají home-office a je velmi časté, že obchodníci mají se zákazníky obchodně-přátelský vztah, kdy různá jednání probíhají v místě bydliště obchodníka, často spolu také tráví volný čas, např. společné dovolené.

Stejně tak nenajdeme v obchodní části kategorizaci případů na základě obecných pravidel¹¹⁰. Při práci obchodníka je každý obchodní případ zcela specifický a obchodník pro každého zákazníka musí zvolit individuální přístup a musí být flexibilní.

Obchodníci stejně jako zaměstnanci administrativní části jsou do své funkce jmenováni svým nadřazeným, nejsou tedy voleni, v tomto má

¹⁰⁶ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 25 - 27

¹⁰⁷ Interní dokumentace společnosti – Organizační struktura

¹⁰⁸ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 25 - 27

¹⁰⁹ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 25 - 27

¹¹⁰ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 180 - 185

obchodní část byrokratický rys¹¹¹. Výběr nového obchodníka však nepodléhá stejným postupům jako v administrativní části. Často jsou přijímáni na základě referencí, tzn., že neprobíhá klasický nábor, v některých případech však ano.

Jistota povolání je v případě obchodníka také nenaplněný rys byrokracie¹¹². Vždy se posuzují jeho pracovní výkony, na kterých je závislá jistota povolání. V tomto stejně jako administrativní část obchodní část nenaplnuje tento znak byrokracie.

V obchodní části jsou naopak zcela nezbytné osobní vztahy, a to jak směrem k zákazníkům, tak směrem k ostatním obchodníkům, neboť jen tak si mohou předávat zkušenosti a informace. Komunikace mezi kolegy obchodníky a mezi zákazníky je ve většina případů pouze ústní a není nijak písemně zachycena. Pouze uzavření obchodu podléhá právnímu řádu a je tedy zachyceno v podobě písemného smluvního vztahu. Z uvedeného vyplývá, že ani znak byrokracie eliminace osobních vztahů není naplněn.¹¹³

Rovněž zde dochází k zatajování svých metod a informací¹¹⁴, neboť toto je hlavně vyžadováno obchodním zákoníkem, kdy musí být uchováno obchodní tajemství. Stejně obchodníci neposkytují informace o svých metodách jiným oddělením společnosti. Jedná se často o zcela unikátní osobní zkušenosti a know-how jednotlivých obchodníků.

Vzhledem k tomu, že v obchodní části chybí znaky byrokracie, které způsobují její dysfunke, v této části společnosti je nenajdeme. Zaměstnanci obchodní části se však s dysfunkcemi byrokracie setkávají během spolupráce se zaměstnanci administrativní části.

¹¹¹ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 180 - 185

¹¹² MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 180 - 185

¹¹³ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 180 - 185

¹¹⁴ MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0. s. 180 - 185

8.1.3 Administrativní část Medical Technology vs. veřejný sektor

Na základě skutečností uvedených v předchozích kapitolách je zřetelné, že administrativní část společnosti vykazuje některé znaky byrokracie, které jsou charakteristické pro veřejný sektor. Z tohoto důvodu se také v Medical Technology vyskytují negativní dopady byrokracie analogické negativním dopadům, se kterými se setkávají občané státu, jak uvedu dále.

Podle Roberta Holmana je jednou z těchto příčin forma vlastnictví, uvádí, že soukromé vlastnictví vykazuje větší efektivitu než vlastnictví veřejné. Tento fakt vysvětluje tím, že u soukromého vlastnictví je jasně zřetelná vazba mezi náklady a výnosy. Vlastník nakládá se svými výnosy tak, aby jeho majetek stále přinášel výnosy, tzn., část ze svých výnosů investuje do svého majetku, aby byl v dobrém stavu. Naopak v rozpočtu veřejného sektoru vazba mezi náklady a výnosy neexistuje.¹¹⁵

V Medical Technology tento princip existuje stejně. Každá divize obchodní části sleduje své náklady a výnosy, stejně tak sleduje kvalitu svých výrobků a služeb, udržuje je. Jestliže se divize vyskytne ve ztrátě, bude zrušena.

V administrativní části se náklady a výnosy nesledují. Jednotlivé sekce administrativní části pouze sledují, zda splňují svůj rozpočet, který je financována z dosaženého obrátu jednotlivých obchodních divizí, a to ve výši 1,5% celkového dosaženého obrátu. Administrativní část nevyvíjí žádnou obchodní činnost, nemá tedy vlastní příjmy a je závislá na obchodních výsledcích obchodní části.

Robert Holman dále uvádí, že další velmi důležitou vlastností soukromého vlastnictví je pružné reagování na měnící se poptávku. Veřejné vlastnictví je naopak charakteristické byrokratickou ztrnulostí a nemá schopnost pružně reagovat na měnící se podmínky trhu.¹¹⁶

¹¹⁵ HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3. aktualizované vydání. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-681-6.

¹¹⁶ HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3. aktualizované vydání. Praha: C.H.Beck. 2002. ISBN 80-7179-681-6.

Zde opět vidíme analogii v Medical Technology, obchodní části musí sledovat a reagovat na měnící se podmínky na trhu a poptávky, ale velmi často narazí na procesní překážky v administrativní části.

Holman dále uvádí, že ve státním sektoru se objevuje fenomén zvaný „bujení byrokracie“, který podle Holmana vysvětlil William Niskanen¹¹⁷. Byrokrat sleduje vedle zájmů svého úřadu také svoje vlastní osobní zájmy a cíle. Byrokrat rozšiřuje velikost svého úřadu, neboť se od ní odvíjí jeho vliv, moc, prestiž a peníze.¹¹⁸

Analogii tohoto jevu také můžeme v Medical Technology najít. Počet zaměstnanců v administrativní části se neustále zvyšuje, v současné době většina zaměstnanců pracuje v administrativní části. Stejně tak roste počet nových procesů a revizí stávajících, jak jsem uvedla v kapitole 6. Jednotliví vedoucí pracovníci tedy mají více podřízených, jejich agenda narůstá ve formě nových formulářů, reportů, apod.

Pokud se tedy na společnost Medical Technology a na byrokracii podíváme z ekonomického úhlu pohledu, jsou zde jednoznačně vidět negativní dopady byrokracie v Medical Technology.

8.1.4 Zvyšující se počet zaměstnanců a byrokracie v Medical Technology

Byrokracie v Medical technology byla již na samotném počátku vzniku, neboť se jedná o formální organizaci a „byrokratický mechanismus má své kořeny právě v uspořádání formálních organizací“.¹¹⁹

Zpočátku však nebyly naplněny všechny znaky byrokracie, které jsou uvedeny v kapitole 7.1. Do roku 2000 nebyla nikde oficiálně uvedena organizační struktura, kompetence zaměstnanců byly jen velmi obecné a jeden zaměstnanec vykonával několik pracovních činností. Hierarchie byla stanoveny mlčky, tzn., že nebyla organizační struktura a ani nikde nebylo

¹¹⁷ HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3. aktualizované vydání. Praha: C.H.Beck. 2002. ISBN 80-7179-681-6. s.622

¹¹⁸ HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3. aktualizované vydání. Praha: C.H.Beck. 2002. ISBN 80-7179-681-6. s.622 - 625

¹¹⁹ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 10

uvedeno, kdo je komu nadřízen a podřízen. Jakékoliv spory se řešily neformálně a operativně. Zaměstnanci nebyly školeni na pracovní postupy, pouze si předávali své praktické zkušenosti mezi sebou nebo byla vydána různá nařízení managementu bez jakéhokoliv systematického uspořádání a jakékoliv systematické archivace.

Komunikace obsahující důležité údaje probíhala písemnou formou, v tomto byla společnost byrokratická od samého počátku. Stejně tak v otázce materiálního zázemí a oddělení místa výkonu práce od bydliště byla situace řešena stejně jako v současné době. Nábor zaměstnanců rovněž probíhal jako v současnosti a jistota povolání byla stejná jako v současné době.

Na pracovišti panovaly osobní vztahy, neboť zaměstnanci mezi sebou komunikovali převážně ústně nebo prostřednictvím e-mailu, neexistovaly však žádné helpdesky a ani neexistovalo žádné nařízení, které by dávalo jako povinnost komunikovat pouze písemně. Tento znak byrokracie tedy také nebyl naplněn.

Jak je uvedeno dříve, rok 2002 byl průlomový, a to ze dvou klíčových důvodů. Jedním z nich je, že do společnosti nastoupil nový ředitel určený pro správu administrativní části, který odstartoval systematizaci činnosti administrativní části, druhým důvodem je, že v této souvislosti byla v témže roce společnost certifikována dle normy EN ISO 9001.¹²⁰

V roce 2002 měla společnost 71 zaměstnanců, činnost společnosti již měla velké množství oblastí a každá oblast měla svá specifika, např. jiným způsobem probíhá prodej chirurgického vybavení, kdy se jedná o jednorázový prodej přesně specifikovaného zboží, a jiný postup je v případě prodeje páteřních či jiných kloubních implantátů, kdy se implantáty expedují na přesný čas operace pacienta, musí být doveženo několik variant implantátu, neboť až v okamžiku operace je přesně dáno, který implantát bude pro daného pacienta vhodný. Z tohoto důvodu prodej probíhá nejčastěji z konsignačního skladu, který je přímo v nemocničním zařízení.

¹²⁰ Interní dokumentace společnosti - intranet

Obdobná situace je v případě poskytování služeb, zejména odborného poradenství a servisních služeb, obojí souvisí se specializací produktů, každý produkt vyžaduje jiné odborné znalosti obchodníků a jiný způsob poskytování servisních služeb. Stejně tak ve vzdělávání zdravotnického personálu dochází k diferenciaci, jinak je školen obsluhující personál pracující s endoskopickými přístroji a jinak je třeba vyškolit personál pracující s infuzními pumpami, apod.

Z uvedeného vyplývá, že každý pracovník musí mít specifické znalosti k výkonu své práce, a to jak v administrativní části, tak v obchodní části. Čím dál větší složitost předmětu činnosti vyžadovala mít jasně definovaný pracovní postup. Vedle složitosti práce začal hrát svou roli také fakt, že se zvyšujícím se počtem zaměstnanců docházelo k větší fluktuaci a pouze neformálně předávané informace o výkonu pracovních činností již nestačily. Docházelo k větší chybovosti, která měla negativní dopad na řešení požadavků od zákazníků.¹²¹

Všechny tyto uvedené skutečnosti vedly k nutnosti nastavení jasné dokumentace, aby mohla být společnost do budoucna konkurenceschopná, jinými slovy, bylo potřeba zvýšit byrokratické postupy v Medical Technology, resp. v její administrativní části.

8.1.5 Praktické důsledky zvyšujícího se počtu zaměstnanců a byrokracie v Medical Technology

Neustálý růst společnosti je podmíněn účinným sladováním a koordinací činností všech složek společnosti. S rozvětčováním a specializací pracovních činností je však spojen nárůst formálnosti a dochází celkové byrokratizaci společnosti.¹²²

Společnosti, pro které je příznačný růst a rozvoj, se posouvají od jednodušších organizačních forem ke složitějším organizačním strukturám, dále dochází k posunu od jednoduchých manažerských praktik k promyšlenějšímu organizačnímu řízení. Tyto manažerské praktiky kladou

¹²¹ Interní dokumentace společnosti – report reklamací za roky 1994 - 2002

¹²² BLÁHA, J., MATEICIUS A., KOŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0347-9.

důraz na účinné formální postupy, operační procedury a propracované systémy plánování, organizování, vedení a kontroly.¹²³

Malé společnosti nemají tak rozvinutou dělbu práce, hlavní procesy nejsou příliš složité a organizační struktura je málo ustálená. Administrativa v takové společnosti je zpravidla rozvinutá jen do té míry, aby byla vyhovující požadavkům zákona. Toto se odráží také v širokém pracovním záběru zaměstnanců.¹²⁴

Taková situace byla i v Medical Technology na začátku jejího působení, jak je uvedeno v kapitole týkající se historického vývoje. Medical Technology je ale příznačná svým rozvojem a růstem, jak jsem již uvedla, a jedním z důsledků byl zvyšující se počet zaměstnanců a tím nutnost navýšení byrokratických procesů ve společnosti, a to hlavně v oblasti vykonávání administrativních pracovních činností.

V současné době dochází k prohlubování byrokratických procesů jak ve výkonu pracovních činností, tak obecně v chodu společnosti, viz. směrnice, vnitrofiremní komunikace.

Zcela jistě pozitivním dopadem je, že veškerá činnost v administrativní části je standardizována, má své procesy se všemi náležitostmi, které mají mít.

Každý pracovník zná kompetence své a svých kolegů. Je zcela jasně daná organizační struktura, hierarchie, způsob komunikace a chování ve společnosti.

Na první pohled se zdá, že činnosti probíhají, jak dle Kellera uvádí Weber, efektivně, precizně, rychle, vysoce odborně, stabilně a dochází k rozhodování na základě objektivních skutečností.¹²⁵

Veškeré tyto atributy byrokracie skutečně najdeme při denodenním rutinním vykonávání pracovních činností administrativní části, ale pouze za předpokladu, že jsou zákaznické požadavky standardní. Jakmile dojde

¹²³ BLÁHA, J., MATEICIUS A., KOŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0347-9.

¹²⁴ BLÁHA, J., MATEICIUS A., KOŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0347-9.

¹²⁵ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s. 10

k nestandardním okolnostem, výkon pracovních činností nutných k uspokojení potřeb zákazníka se stává zcela neefektivní, neflexibilní a konkurenceschopnost společnosti klesá.

Uvedu konkrétní příklady. Zákazník – velké zdravotnické zařízení- se rozhodl, že ze zbylých finančních prostředků na konci roku 2011 zakoupí v celkové hodnotě 1 mil. Kč zdravotnické přístroje. Bohužel však ještě nedokázal přesně specifikovat svůj požadavek, neboť vše musel projednat se svými lékaři. Podmínkou vyčerpání nevyužitých finančních prostředků bylo, že platba za dodané zdravotnických přístroje musí proběhnout do konce roku 2011, i přesto, že dodávka bude realizována až v lednu 2012. Pro společnost s flexibilně nastavenými procesy je to velmi snadno řešitelná situace, a to prostřednictvím vytvoření dohadné položky v účetnictví nebo flexibilně nastaveného účetního systému. Procesy v Medical Technology toto neumožňují a společnost tak stála před rozhodnutím, zda přijít o obrát a v budoucnu i o zákazníka nebo najít nestandardní řešení. Bohužel, proces na takto pro Medical Technology nestandardní řešení neexistuje a taková výjimka musí projít schválením v mateřské společnosti, což týden před koncem roku 2011 nebylo z časových důvodů možné.¹²⁶

Řešení našla daná obchodní divize, a to tak, že pro tento obchod využila jiného zpřátelného obchodního partnera, který byl flexibilní a vyhověl požadavku zákazníka. Medical Technology tak však přišla o část zisku, neboť se o něj musela dělit s jiným obchodním partnerem. Procesy administrativní části však znemožnily provedení obchodní transakce, neboť vznikly nestandardní okolnosti a všichni kompetentní pracovníci se drželi pracovního postupu. Tzn., že pracovník žádné nařízení neporušil, dodržoval pracovní postup, neboť za toto je hodnocený a odměňovaný. Onen zpřátelený obchodní partner je malá společnost s dvaceti zaměstnanci, nemá certifikaci dle norem ČSN EN ISO 9001 ani jinou dokumentaci určující výkon práce, jedinými řídicími dokumenty je legislativa České republiky.

S obdobnými situacemi se společnost setkává například v případě, že zákazník čerpá finanční prostředky z fondů Evropské unie, zde vzniká velké

¹²⁶ Interní dokumentace společnosti – intranet – IMS dokumentace

množství požadavků, kterým je třeba vyhovět. Administrativní část však obchodní části neposkytuje téměř žádnou podporu. Obchodníkovi vždy jen poskytne informace o tom, co proces umožňuje nebo neumožňuje a daný obchodník musí najít způsob řešení dané situace.

Tento reálný příklad jasně ukazuje existující dysfunkci byrokracie, kterou je „kvalifikovaná neschopnost“ a „přemístění cílů“. Pracovníci administrativní části nejsou schopni pružně najít řešení nestandardní situace, neboť se drží znalostí nabytých v minulosti a zároveň zcela rigidně dodržují daný pracovní postup.

Takové nestandardní obchodní případy nejsou příliš časté, cca 5 - 10/rok, ale tvoří cca 15% celkového obrátu společnosti.¹²⁷ Obchodník, který takový obchodní případ řeší, proto musí nejprve zjistit možná úskalí, která mohou nastat, a poté najít řešení, jak obchodní transakci přizpůsobit na existující procesy ve společnosti. Velmi často se také musí domluvit se zákazníkem a dodavatelem, aby se i oni přizpůsobili dané situaci. Zákazníka a dodavatele tak obchodník zcela zbytečně zatěžuje vnitrofiremními procesy.

Stejně tak je obchodník obtěžován vyplňováním nejrůznějších formulářů a helpdesků, které ke své činnosti nevyžaduje, požaduje to po něm administrativní část, aby mohla být dodržena kontrola celého obchodního případu. V některých nestandardních případech je velmi důležitá včasnost a rychlost zadání požadavku do helpdesku a okamžité řešení zákaznického požadavku. V situaci, kdy je však obchodník do pozdních odpoledních hodin na jednáních se zákazníky, nemá možnost vyplňovat tyto formuláře. Je však schopen veškeré relevantní informace předat telefonicky, toto však není ze strany administrativní části akceptovatelné.

Uvedla jsou nejčastější případy, kdy byrokratický aparát stojí v cestě dosahování cílů společnosti, kterým je vytvářet zisk. Na druhou stranu je však nutné zmínit, že cca 85% obchodních případů probíhá zcela standardně a díky daným pracovním postupům nemusí obchodník a ani zaměstnanec administrativní části vyvíjet žádnou zvláštní aktivitu k naplnění požadavků zákazníků a dosažení cílů společnosti.

¹²⁷ Interní dokumentace společnosti – report zákaznického oddělení za roky 2000 - 2011

Každá společnost má určité „brzdící články“, které jsou charakteristické pro zavedené byrokracie, se kterými nedokáží pohnout ani nejvyšší šéfové společnosti. Dokonce se o to ani nepokoušejí, neboť vědí, že by se setkali s odporem strážců takových „brzdících článků“. Zkornatělá byrokracie je frustrující, protože zatvrzelí byrokraté nejen, že dělají minimum své práce, ale brání v práci ostatním.¹²⁸

Stejně tak takové „brzdící články“ najdeme v Medical Technology v podobě procesů a dodržování zavedených pracovních postupů, jak jsem uvedla na konkrétních případech, a nechutí pracovníků ke změně, neboť jsou motivováni a odměňováni právě za dodržování pracovních postupů.

Dalším důsledkem rozdílného způsobu práce administrativní a obchodní části je jakýsi nepřátelský postoj a napětí mezi těmito částmi společnosti. Administrativní část vnímá obchodní jako nedisciplinovanou a nesystematickou, kterou musí kontrolovat a určovat, jak má spolupracovat. Zaměstnanci obchodní části na druhou stranu vnímají administrativní část jako nepružnou, neflexibilní a její pracovníky vímají jako kolegy, kteří u své práce nejsou ochotni přemýšlet.¹²⁹

Neformálně je tak společnost rozdělena na tyto dvě části. Je to možné velmi ostře pozorovat při neformálních setkáních celé společnosti, kdy zaměstnanci administrativní části se jen velmi zřídka baví s kolegy z obchodní části, a to i přesto, že spolu velmi úzce spolupracují.

Ve snaze precizního definování a popsání pracovních procesů do detailů dochází rovněž k tomu, že jsou pracovní procesy velmi často revidovány, neboť nepostihují veškeré možné okolnosti. Toto je zapříčiněno nekomunikací mezi pracovníky administrativní části s reprezentaty obchodní části již v samém počátku tvorby procesu. Administrativní část zde hraje roli nadřazeného úředníka, který určuje, jak bude proces probíhat. Pracovníci administrativní části však nejsou v přímém kontaktu se zákazníky a jejich požadavky, proto veškeré jejich zkušenosti jsou pouze

¹²⁸ KEOUGH, D., R. *Deset zaručených způsobů, jak neuspět v podnikání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-215-4.

¹²⁹ Interní dokumentace – zápis z jednání ze dne 19.10.2011 vedoucích administrativní části a vedení obchodní části

zprostředkované a nedokáží odhadnout, jaké možné nezvyklé situace mohou nastat.

Z tohoto důvodu jsou pracovní procesy revidovány vždy až na základě nově vzniklé nestandardní situace. Zdá se, že je tento postup zcela v pořádku a je tak naplněn požadavek normy ČSN EN ISO 9001 na neustálé zlepšování.¹³⁰ V praktickém životě to však znamená, že se velmi často procesy mění a pracovníci se jim již nevěnují tak, jak by měli, neboť jsou vyčerpáni neustálými změnami. Tímto se však otevírá prostor pro větší chybovost.

Zde jsem uvedla několik reprezentativních případů, kdy byrokracie stojí v cestě dosahování cílů společnosti a negativně se odráží také na atmosféře mezi spolupracujícími kolegy.

Dalším negativním důsledkem byrokracie v Medical Technology je „dehumanizace předmětů byrokratické činnosti“¹³¹. Dle Bauman dehumanizace začíná ve chvíli, kdy „předměty byrokratické činnosti mohou být a jsou v důsledku distance redukovány na soubor kvantitativních veličin.“¹³²

V prostředí Medical Technology to znamená, že pro pracovníka administrativní části jsou důležité správně vyplněné formuláře a zadané požadavky do helpdesku a množství, kolik jich daný pracovník zpracuje. Nebere v potaz, že za konkrétními požadavky jsou zákazníci, kteří službu Medical Technology potřebují, dobrý obchodní vztah, práce obchodníka a v neposlední řadě image společnosti.

Drucker považuje výkazy a procedury za nezbytný nástroj, které lze ale nesprávně používat, a to třemi způsoby. Prvním z nich je, pokud z procedur uděláme morální nástroj. Procedury nikdy nemohou říkat, jaké chování je správné, říkají pouze, jaké chování je nejefektivnější. Správné chování nelze zavést procedurami. Druhým nesprávným použitím procedur je, jestliže je

¹³⁰ ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality — Požadavky. Česká technická norma ČSN EN ISO 9001:2008*. Praha: ÚŘAD PRO TECHNICKOU NORMALIZACI, METROLOGII A STÁTNÍ ZKUŠEBNICTVÍ. 2002. třídící znak 01 0321.

¹³¹ BAUMAN, Z. *Modernita a holocaust*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-7419-028-5. s. 155

¹³² BAUMAN, Z. *Modernita a holocaust*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-7419-028-5. s. 15

zaměníme za vlastní úsudek. Toto lze použít pouze tam, kde se již úsudek nevyžaduje – v opakovaných situacích. V ostatních případech, které jsou výjimečné, nelze aplikovat zaběhnuté formuláře a postupy. Třetím případem nesprávného používání procedur je jejich přeměna na kontrolu shora, zejména při předávání informací vyššímu managementu.¹³³

V Medical Technology tyto negativní aspekty rovněž najdeme. Veškeré pracovní postupy jsou stanoveny jako správné, na pracovníka, který je nedodržuje, je pohlíženo jako na zaměstnance, který porušuje pracovní kázeň a může být potrestán. V Medical Technology se po pracovnících administrativní části nevyžaduje, aby používali svůj vlastní úsudek, vedení od nich požaduje, aby bezezbytku dodržovali dané pracovní postupy. Najdeme zde také třetí nesprávné používání výkazů a procedur v podobě předávání informací vyššímu managementu v podobě měsíčních reportů vedoucích pracovníků administrativní části, ve kterých uvádějí informace o průběhů pracovních činností. Vedoucí pracovníci musí dodržet formuláře pro tyto reporty, ve kterých uvádějí informace ke sledovaným ukazatelům.¹³⁴

8.2 Ziskový a byrokratický management v Medical Technology

V Medical Technology denodenně můžeme vidět střet mezi ziskovým management a byrokratickým management, jak jej uvádí Ludwig von Mises¹³⁵.

Mises uvádí, že cílem každého subjektu na trhu je vytvářet zisk prostřednictvím poskytovaných služeb a zboží, které požadují spotřebitelé. Tito mají také hlavní slovo na to, co se bude prodávat. Úspěšnost každého subjektu na trhu je závislá na tom, jak rychle bude reagovat na změny v požadavcích spotřebitelů. Jestliže některý subjekt nestačí dostatečně rychle reagovat, nahradí jej jiný, který se flexibilně přizpůsobí. Směna prodávaného zboží nebo služeb probíhá na základě tržních cen, a tyto jsou

¹³³ DRUCEKR, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vydání (3. dotisk). Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-242-0.

¹³⁴ Interní dokumentace společnosti – reporty sekcí za roky 2005 - 2011

¹³⁵ MISES, L. *Byrokracie*. 1. vydání. Praha: Liberální institut, 2002. ISBN 80-86389-22-7.

základem tržního plánování. Mises dále uvádí, že příčinou vytváření zisku je neustálá změna. V případě absence změn by neexistovala ani ztráta a ani zisk, nebylo by třeba ani podnikatelů, protože systém byl zcela nehybný, nebyly by žádné změny v nabídce a ani v poptávce, ceny by byly neměnné, technické postupy by byly také stále stejné. Reálný svět je však zcela opačný, je plný změn. Zisky existují proto, že v tržním světě a v metodách výroby existují změny. Jestliže chce subjekt dosáhnout zisku, musí neustále objevovat nové příležitosti.¹³⁶

Dosahování zisku se také odráží v řízení v podmínkách ziskového managementu. Veškeré obchodní transakce jsou podrobovány kalkulaci mezi zisky a ztrátami prostřednictvím výkazu zisku a ztrát. Díky tomuto nástroji lze přesně zjistit, jak si stojí společnost jako celek, a jak si stojí její jednotlivé divize, které dosahují zisku nezávisle na ostatních divizích. Generální manažer celého subjektu tak může nechat velkou míru nezávislosti každé takové divizi. Manažer na nižších pozicích tak má zodpovědnost za chod své divize, čímž je eliminována snaha o dosahování jeho vlastních zájmů, neboť jeho cílem je, aby celá jeho divize vykazovala zisk.¹³⁷

Opakem ziskového managementu je byrokratický management, který je charakteristický tím, že má za cíl omezovat svobodu podřízených prostřednictvím omezení, neboť bez těchto omezení by se jakákoliv organizace rozpadla. Byrokratické řízení je založeno na podřízení se podrobným pravidlům a regulacím, který stanovuje nadřízený orgán. Jediným cílem byrokrata je konat přesně dle těchto pravidel bez ohledu na jeho vlastní vůli. Neexistuje zde tržní cena za dosažené úspěchy, proto zde neexistuje ekonomická kalkulace prostřednictvím výkazu zisku a ztrát. Byrokrat totiž poskytuje službu, která ať je hodnotná a důležitá, nemůže být vyčíslena penězi, ocenění je závislé na úsudku nadřízeného.¹³⁸

¹³⁶ MISES, L. *Byrokracie*. 1. vydání. Praha: Liberální institut, 2002. ISBN 80-86389-22-7.

¹³⁷ MISES, L. *Byrokracie*. 1. vydání. Praha: Liberální institut, 2002. ISBN 80-86389-22-7.

¹³⁸ MISES, L. *Byrokracie*. 1. vydání. Praha: Liberální institut, 2002. ISBN 80-86389-22-7.

Veškeré vlastnosti, které uvádí Mises ziskového a byrokratického managementu najdeme v Medical Technology. Obchodní část je motivována ziskem, funguje tedy na principu ziskového managementu. Manažer každé divize má velkou míru svobody ve své pracovní činnosti, neboť je kontrolován pouze prostřednictvím účetnictví společnosti, zda dosáhl zisku či nikoliv. Z tohoto důvodu nemá obchodní část žádné pracovní procesy. Stejně tak se chová také každý obchodník. Jak manažeři, tak podřízení obchodníci musí neustále sledovat změny na trhu a pružně na ně reagovat, aby byla společnost i nadále konkurenceschopná a nebyla nahrazena jiným konkurentem.

Opakem je administrativní část, která má veškeré znaky byrokratického managementu, které uvádí Mises. Pracovníci administrativní části striktně dodržují pracovní postupy, které jsou definovány ředitelem administrativní části a tímto je také omezena jejich svoboda vlastní vůle. Jednotliví vedoucí pracovníci administrativní části a ani jednotliví pracovníci nemají pravomoci rozhodovat a měnit pracovní postupy. Nejsou motivováni dosažením zisku. O tom, zda jsou nebo nejsou úspěšní, rozhoduje jejich přímý nadřízený na základě jeho spokojenosti nebo nespokojenosti s jejich prací, neexistují zde však žádná ryze objektivní kritéria, která by ukazovala na úspěšnost či neúspěšnost. Jejich pracovní činnost je založena na službě. Nejsou motivováni ziskem, tudíž nemají potřebu sledovat změny na trhu a v požadavcích zákazníků.

Zde však dochází ke třecí ploše mezi obchodní a administrativní částí. Obchodní část je nucena sledovat změny na trhu a pružně na ně reagovat, pracovní procesy, které naplňují vyhovění potřeb zákazníka, však určuje administrativní část, která tuto potřebu nemá a není za dosažení zisku ani hodnocena.

Dochází tak ohrožení konkurenceschopnosti, protože dlouhodobě úspěšná může být pouze ta společnost, která dlouhodobě vydrží inovační tempo a je schopna přicházet neustále s něčím novým.¹³⁹

¹³⁹ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Řešení takových konfliktů mezi administrativní částí a obchodní podléhá byrokratickým strategiím. Morawski uvádí, že podle Mannheima byrokratická organizace při řešení konfliktů používá dvě strategie. První strategie je založena na analytickém řešení, kdy se zabývá reálnými konflikty protikladných skupinových zájmů a řeší je například lepší informovaností, přesvědčováním nebo manipulací ze strany manažerů.¹⁴⁰

Druhou strategii spatřují podle Morawského autoři Burns a Stalker v tom, že se daný problém přemění na problém politický. K použití této strategie dochází tehdy, jestliže management organizace upevňuje mocenskou kontrolu odborníků, kteří jsou v hierarchii organizace níže, ale disponují většími znalostmi.¹⁴¹

Pokud tento přístup porovnáme s řešením konfliktních situací v Medical Technology, tak vedení volí druhou strategii, protože v konfliktu mezi administrativní částí a obchodní částí vždy převažuje pohled administrativní části, neboť ona má k dispozici veškeré informace o tom, jak společnost funguje, jaké jsou její všechny procesy a návaznosti mezi nimi, a zná také kompletní legislativní rámec. Zaměstnanci obchodní části nejsou schopni v takové situaci adekvátně reagovat, protože není v jejich silách pojmout veškeré procesy a legislativní rámec. Zaměstnanci obchodní části včetně vedoucích pracovníků se tak musí podřídit nařízením jednotlivých pracovníků administrativní části, i přesto, že jsou v hierarchii na nižší pozici než vedoucí pracovník obchodní části.

¹⁴⁰ MORAWSKI, W. *Ekonomická sociologie*. 1. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. ISBN 80-86429-43-1.

¹⁴¹ MORAWSKI, W. *Ekonomická sociologie*. 1. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. ISBN 80-86429-43-1.

Závěr

Společnost Medical Technology od svého vzniku čelila nejrůznějším změnám, na které flexibilně reagovala. Od svého založení pružně rozšiřovala svoje působení na českém trhu, reagovala na poptávku tím, že rozšiřovala svoje produktové portfolio a s nimi související služby. Veškeré tyto změny měly za následek, že musela také pružně reagovat v oblasti personálního zázemí, a to v rozšiřování počtu zaměstnanců.

Se vzrůstajícím počtem pracovníků však rostla potřeba po koordinaci jejich pracovních činností díky pracovním procesům, směrnicím a nařízením. S tímto procesem je však spojena zvyšující se byrokratizace společnosti. V současné době má společnost stabilní postavení na trhu, má stabilizované lidské zdroje, byrokratické procesy však stále rostou.

Hlavním principem řízení prostřednictvím byrokratických procesů je neustálá kontrola pracovníků prostřednictvím daných postupů. Pracovníci Medical Technology v administrativní části tak nemají možnost k uplatnění vlastní iniciativy, jejich kreativita je v přímém rozporu se zavedenou byrokracií.

Zaměstnanci obchodní části tuto volnost mají, uplatňování výsledků jejich kreativity však naráží na dané pracovní postupy v administrativní části. Pokud zajdeme dále, obchodníci jsou někdy nuceni být kreativní v tom smyslu, aby nestandardní zákaznický požadavek přizpůsobili existujícím procesům. Společnosti to však nepřináší žádný užitek ve formě inovace.

Dnešní situace na trhu je velmi nestabilní a k úspěšnému čelení takové situaci je využívání kreativního potenciálu členů organizace, s tím souvisí jeho podporování a vytvoření organizační kultury, která podporuje kreativitu a inovace.¹⁴²

Na základě uvedených skutečností v této práci lze říci, že Medical Technology se právě nachází na „rozcestí“, kdy míra byrokracie ještě zcela nestojí v cestě k naplňování cílů společnosti, ale jisté překážky už

¹⁴² FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.

zaznamenává. Jestliže chce být Medical Technology i nadále konkurenceschopnou, bude zcela nezbytné změnit přístup k pracovníkům administrativní části, dát jim větší volnost a prostor pro jejich kreativitu, aby docházelo k tak nezbytným inovacím.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Lenka Rykrová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název bakalářské diplomové práce: Personální vývoj organizace a jeho vliv na byrokracii v organizaci

Staff development of the organization, and its influence on the bureaucracy in the organization

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová

Počet znaků: 93 839

Počet příloh: 1

Počet použitých zdrojů: 47

Klíčová slova: byrokracie, byrokratický aparát, byrokratický management, formální organizace, hierarchie, ISO norma, procesy, ziskový management

Anotace:

Práce se zabývá vzrůstajícím počtem zaměstnanců Medical Technology a v souvislosti s tím vzrůstající byrokracií v této společnosti. Je zde popsáno vnitřní fungování společnosti, na kterém jsou pozorovatelné znaky byrokracie. V práci jsou popsány důsledky rozdílného fungování administrativní (velmi byrokratické) a obchodní části, což je zdrojem konfliktů. Pozornost je věnována teoretickým přístupům k byrokracii ve formální organizaci, jejich pozitivním a negativním dopadům a aplikací těchto teorií na Medical Technology. Jsou zde také konkrétní příklady, kdy byrokratické procesy zabránily dosažení cíle společnosti.

Anotation:

This thesis is concerning with growing number of the employees of the company Medical Technology and with growing bureaucracy in this

company. It describes the inner workings of a company in which the observable characteristics of bureaucracy. The thesis describes the consequences of different administrative section of the company (very bureaucratic) and the business section, which is a source of conflict. Attention is devoted to theoretical approaches to bureaucracy in formal organization, their positive and negative impacts of these theories and applications in Medical Technology. There are also specific examples of bureaucratic processes prevent the achievement of objectives.

Seznam použitých zdrojů

Použitá literatura:

1. BAUMAN, Z. *Modernita a holocaust*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-7419-028-5.
2. BAUMAN, Z., MAY, T., *Myslet sociologicky*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-7419-026-1.
3. BLÁHA, J., MATEICIUS A., KOŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0347-9.
4. BLAŽEK, L., *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
5. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování 2*. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
6. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
7. DRUCEKR, P., F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vydání (3. dotisk). Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-242-0.
8. EDERSHEIM, H., E. *Management podle Druckera*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-181-2.
9. FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.
10. HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3. aktualizované vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-681-6
11. KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H., *Management od A do Z*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-1001-X.
12. KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8.
13. KEOUGH, D., R., *Deset zaručených způsobů, jak neuspět v podnikání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-215-4.

14. MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0.
15. MISES, L. *Byrokracie*. 1. vydání. Praha: Liberální institut, 2002. ISBN 80-86389-22-7.
16. MORAWSKI, W., *Ekonomická sociologie*. 1. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. ISBN 80-86429-43-1.
17. NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní management jakosti*. 1. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7261-186-7.
18. ŠÍMA, A., SUK, M. *Základy práva pro střední a vyšší odborné školy*. 5. doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 80-7179-668-9.
19. VEBER, J., a kolektiv. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.
20. VEBER, J. a kol. *MANAGEMENT Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání (dotisk). Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.
21. WEBER, M., *Metodologie, sociologie a politika*. 1. vydání. Praha: OIKOYMENH, 2009. ISBN 978-80-7298-389-6.
22. ZUZÁK, R., *Strategické řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Normy:

1. ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality — Požadavky. Česká technická norma ČSN EN ISO 9001:2008*. Praha: ÚŘAD PRO TECHNICKOU NORMALIZACI, METROLOGII A STÁTNÍ ZKUŠEBNICTVÍ. 2002. třídící znak 01 0321.

Dokumenty společnosti:

1. Interní dokumentace společnosti – databáze BISON
2. Interní dokumentace společnosti – Image brožura
3. Interní dokumentace společnosti – internetové stránky
4. Interní dokumentace společnosti – intranet – IMS dokumentace
5. Interní dokumentace společnosti – intranet – organizační struktura

6. Interní dokumentace společnosti – intranet – proces výběru a přijímání nových pracovníků
7. Interní dokumentace společnosti – etický kodex
8. Interní dokumentace společnosti – Mzdový řád
9. Interní dokumentace společnosti – organizační struktura
10. Interní dokumentace společnosti – personální informační systém
11. Interní dokumentace společnosti – pracovní řád
12. Interní dokumentace společnosti – report reklamací za roky 1994 – 2002
13. Interní dokumentace společnosti – reporty sekcí za roky 2005 - 2011
14. Interní dokumentace společnosti – report zákaznického oddělení za roky 2000 – 2011
15. Interní dokumentace společnosti – roční report personálního oddělení
16. Interní dokumentace společnosti – výroční prezentace personálního oddělení
17. Interní dokumentace společnosti – vzorové pracovní smlouvy personálního oddělení
18. Interní dokumentace – zápis z jednání ze dne 19.10.2011 vedoucích administrativní části a vedení obchodní části
19. Interní dokumentace společnosti – zápis z jednání vedení ze dne 20.1. 2011
20. Výroční zpráva za rok 1993
21. Výroční zpráva za rok 2000
22. Výroční zpráva za rok 2007
23. Výroční zpráva za rok 2009
24. Výroční zpráva za rok 2011

Příloha č. 1



