

PARTICIPATIVNÝ ŠTÝL RIADENIA – SLOBODNÉ RIADENIE ZAMESTNANCOV

Monika Rolková

ÚVOD

V klasickom štýle riadenia zamestnancov sú ako nástroje motivácie používané odmeny a tresty, teda metóda „cukru a biča“. Výsledkom toho obvykle je, že zamestnanci robia len to čo musia – v snahe vyhnúť sa trestu a získať odmenu. Avšak stotožnenie sa s firemnou víziou, hodnotami a cieľmi je veľmi nízke, zamestnanci nevidia zmysel v ich dosahovaní, takisto je slabá ich lojalita voči firme. Poslušnosť a plnenie príkazov je to hlavné, čo manažéri od svojich podriadených vyžadujú.

Podľa Hamela dnes obmedzuje výkonnosť organizácie hlavne jej manažérsky model. Je potrebné vytvoriť modely, ktoré uvoľnia ľudskú tvorivosť bez toho, aby sa pritom stratila disciplína a úspornosť v nákladoch. Musia sa vytvoriť organizácie, v ktorých sa disciplína a voľnosť pre samostatnú tvorivú prácu nebudú navzájom vylučovať. [8]

V našom príspevku využívame ako formu vedeckého vyjadrenia systematický prehľad, teda venujeme sa zhrnutiu najnovšieho vývoja teórie a empirických výskumov v danej oblasti. Používame sekundárnu analýzu, teda analyzujeme existujúce primárne dáta iných autorov s cieľom zodpovedať naše výskumné otázky: Aké sú základné atributy slobodného riadenia zamestnancov? Ako sa využíva tento spôsob riadenia v konkrétnych spoločnostiach? Na základe kritického prehľadu súboru literatúry sme rozpracovali teoretické spôsoby chápania problematiky a predostreli konkrétne príklady podnikov z praxe.

1. SLOBODNÉ RIADENIE

V súčasnosti sa v najúspešnejších podnikoch na celom svete presadzuje tzv. slobodné riadenie alebo participatívny štýl riadenia. Participatívny štýl je riadiaci štýl založený na informovaní zamestnancov o dôležitých aspektoch podnikového vývoja a ich zapojení

do rozhodovania a riešenia podnikových problémov, predovšetkým tých, ktoré sa ich bezprostredne dotýkajú. Cieľom je naplno využiť ich potenciál, znalosti, motiváciu, zvýšiť ich uspokojenie z práce a posilniť stotožnenie sa s podnikom, súčasne však získať ich porozumenie pre nové opatrenia či zmeny v podniku. [16]

Je to štýl demokratický a orientovaný na spoluprácu. Tento štýl podporuje budovanie dôvery a vytváranie konsenzu a je účinný najmä vtedy, ak sa tím skladá z vysoko kompetentných jednotlivcov a keď vedúci má obmedzenú priamu riadiacu právomoc (napr. v maticovej organizačnej štruktúre). Participácia zamestnancov na riadení podniku znamená, že sami majú možnosť ovplyvniť podmienky, v ktorých pracujú, viac diskutujú o koncepcii podniku a spoločne rozhodujú. Využívanie skúseností a znalostí zamestnancov cez ich participáciu by malo viesť k vyššej kvalite rozhodnutí a ich väčšej akceptácii a teda i napĺňaniu stanovených cieľov. Zamestnanci lepšie prijmu zadanie, ak majú viac informácií o dôvodoch určitého rozhodnutia, keď vedia, že ich názory boli zvažované, keď sa zúčastnili diskusie a rozhodovania. Podriadení pri tomto štýle riadenia majú veľký priestor na uplatnenie svojej iniciatívy a samostatnosti. Vzťah manažér - podriadený je skôr partnerský. Ak sú zamestnanci zapojení do budovania podniku, rozhodovania, riešenia problémov a hľadania zlepšení v podniku, stáva sa podnik „ich podnikom“, prestávajú ho brať len ako zamestnanie. [14]

Existujú teda i podniky, v ktorých nič nie je povinné, zamestnanci sami rozhodujú o tom, čo, kedy, kde a ako budú robiť. Sami rozhodujú o tom, či budú pracovať v nedeľu alebo v pondelok, do značnej miery si určujú výšku platu, sami si volia nadriadených. Tieto firmy patria väčšinou medzi špičky vo svojich odboroch a sú ukážkou jedného z najsilnejších trendov súčasného sveta podnikania [1].

V slobodných podnikoch je dôležitá obojsmerná komunikácia, kde väčšina rozhodnutí je prijatá konsenzom radových zamestnancov. Podniky majú záujem, aby mali zamestnanci vyvážený osobný a pracovný život, prispôsobuje sa tomu čerpanie ich dovolenky, organizácia pracovného času.

V porovnaní s tradičným riadiacim štýlom, slobodné riadenie možno charakterizovať týmito 4 bodmi:

1. záväzok – zamestnanci sa dobrovoľne zaviazajú k tomu, že niečo urobia, formou konsenzu sa dohadujú na cieľoch a postupoch
2. majstrovstvo, zmysluplnosť a autonómia – na týchto troch potrebách stojí systém. Čím viac je na nich postavený, tým silnejšia je vnútorná motivácia zamestnancov. Čím viac je vnútornej motivácie, tým menej je potreba cukru a biča.
3. samoriadenie – usporiadanie je nastavené tak, že nie je potrebný človek, ktorý by druhých riadil
4. angažovanosť – čím viac sa podarí naplniť potreby z bodu 2, tým viac sa ľudia cítia zapojení a majú väčšiu chuť do práce. Systém je nielen funkčný a samoriadiaci, ale existuje v ňom vášeň, chuť, nápaditosť, sloboda a samostatnosť. [5]

Väčšina firiem je stále plná neslobody a ľudia v nich sú ozubené kolieska, ktoré sa občas premastia finančným alebo iným bonusom. Zamestnanci sú formátovaní podľa firemnej šablóny a kontrolovaní podľa štandardov, namiesto toho, aby sa hľadalo a rozvíjalo to, čo je v nich výnimočné. Gary Hamel, guru inovácií v manažmente o zmene hovorí: „Možno nastáva čas, aby sme sa na všetko pozreli od základov znova. Musíme sa naučiť koordinovať pracovné úsilie tisícov jednotlivcov bez toho, aby sme vytvárali ťaživú hierarchiu dohliadačov. Ovládať pevnými opratmi náklady, ale nepotláčať pritom predstavivosť ľudí. A budovať organizácie, v ktorých sa disciplína a sloboda navzájom nevylučujú.“ Podľa Košturiaka slobodná firma nevzniká tým, že zahrnieme ľudí odmenami, inštalujeme do nej hojdiacie siete a ping-pongové stoly. Slobodu

definujú ľudia, ktorí v podniku pracujú a vytvárajú si svoj systém, svoju vlastnú kultúru, v ktorej sa cítia dobre a podávajú výkon. Ľudí motivujú hlavne sloboda, zmysel a majstrovstvo - snaha dosiahnuť niečo výnimočné. Peniaze vyjadrujú iba status a hodnotu práce, ktorú človek robí a tvoria iba základný rámec jeho stability. Systém v slobodných firmách je o kultúre a dôvere, ktorú vytvárajú lídri. Zamestnanci sa za dôveru a úctu odvdávajú samostatnosťou a vyšším výkonom. [12]

Slobodné riadenie vedie u zamestnancov k šťastiu v práci. Hospodárske výsledky firiem, ktoré sa primárne zameriavajú na psychickú pohodu zamestnancov ukazujú, že nielen že to ide, ale sa to i ekonomicky oplatí.

Napríklad výskum Blackburna a Rosena z roku 1993 potvrdzuje, že spoločnosti, ktoré vyhrali v USA významné ocenenie za kvalitu The Malcolm Baldrige National Quality Award, obvykle používajú participatívny manažment a vo veľkej miere splnomocňujú pracovné tímy. Manažéri v nich pôsobia viac ako koordinátori a menej ako kontrolóri. [10]

Taktiež podľa výskumu Center of Creative Leadership, súčasný profil vodcovských schopností kladie dôraz na participatívne riadenie, budovanie a udržiavanie vzťahov a riadenie zmien. [13].

Participatívny štýl však podľa niektorých autorov nemusí byť efektívny za každých okolností. Súčasný líder pracuje s jednotlivcami rôzne motivovanými (nielen že pracovná motivácia je súčasťou celkovej motivácie jednotlivca, naviac na neho a jeho potreby pôsobí mnoho vplyvov, ktoré jeho motivačné nastavenie kontextuálne a obvykle dočasne podmieňujú), a teda i v rôznej miere ochotnými rozvíjať svoj odborný a ľudský potenciál. Rovnaké nie sú ani schopnosti pracovníkov. Z toho podľa nej vyplýva nielen to, že pri rovnakých pracovných podmienkach bude potrebné individualizovať proces vedenia, ale hlavne to, že by bolo chybou domnievať sa, že všetci pracovníci „dozrejú“ až k participatívne štýlu riadenia či vedenia. Sú dokonca i profesie alebo činnosti, kde to nie je potrebné a teda ani efektívne. [15]

1.1 SPLNOMOCŇOVANIE ZAMESTNANCOV

V tradičnom modeli riadenia je povinnosťou ľudí na vrcholovej úrovni vyhodnocovať situáciu, prijímať všetky kľúčové rozhodnutia a vytvárať riadiace mechanizmy, ktoré by rozhodnutia vrcholového manažmentu transformovali do koordinovaného počínania celej organizácie. Dnes však nie je možné riešiť všetky problémy zhora. Aj keby to bolo možné, poznatky a rozhodnutia vrcholového vedenia by v čase, keď sa dostanú do prvej línie, boli už pravdepodobne zastaralé. Mnohí manažéri si uvedomujú skutočnosť, že sa ich funkcia mení, nevedia však ako a nie sú si istí, či budú stačiť na jej výkon. Počujú o tom, že by mali presúvať na svojich ľudí právomoci a rozhodovanie by malo zostúpiť na nižšie úrovne organizácie. Manažéri sa môžu začať sami seba pýtať: Pokiaľ budú všetci rozhodovať o všetkom, o čom vlastne bude manažment? Na určitú dobu poveria rozhodovaním niekoho iného, akonáhle sa vyskytnú problémy, rozhodovaciu právomoc opäť prevezmú. Manažéri môžu nadobúdať pocit, že sa veci vymykajú ich kontrole (Senge in [3]).

V súčasnosti už nestačí, ak si zamestnanec len plní povinnosti, podniky potrebujú ľudí, ktorí dokážu prevziať zodpovednosť. Stále viac sú potrební ľudia, ktorí sú schopní vytvoriť sami sebe zadanie a získať informácie potrebné k svojej práci. Majú ciele, poznajú a zdieľajú hodnotu a víziu podniku a konkrétne úlohy si už môžu vytyčiť sami. Čím sofistikovanejšie procesy podnik používa, čím viac sú ľudia pripravení podávať vysoký výkon, tým viac rastie potreba vytvoriť pre nich relatívnu autonómiu – samoriadiaci tím. Aby bol podnik schopný presne a rýchlo reagovať na to, čo sa deje na trhu, potrebuje znížiť ťažisko rozhodovania. V minulých rokoch skôr ľudia prijímali zadanie a v tom najlepšom prípade ho boli schopní bez chyby a rýchlo splniť. Teraz v neprehľadnom dynamickom prostredí, ktoré vyžaduje rýchlu odpoveď, nie je možné, aby sa informácie predierali celou hierarchiou až na samý vrchol a odtiaľ vo forme zadania zase naspäť dolu k ľuďom. Rozhodnutie musí

vznikať čo najbližšie k situácii, problému. To vedie k iným nárokom na ľudí. [6]

Splnomocňovanie zamestnancov (empowerment) je systematický prenos rozhodovacích právomocí z hierarchie až na samoriadiace štruktúry. Odstraňuje bezmoc a bariéry v organizácii, prekonáva byrokráciu. Služi na zvýšenie dlhodobej výkonnosti, synergie v organizácii, k posilneniu pocitu zaangažovanosti a flexibility zamestnancov.

Podmienky fungujúceho splnomocňovania:

- jasne definovaná zodpovednosť za výsledky,
- neustály prístup k aktuálnym výsledkom (permanentná spätná väzba),
- rozhodovacia právomoc pri kľúčových premenných ovplyvňujúcich výkonnosť,
- jasne definované spojenie medzi výsledkami, odmenami a uznaním.

Prečo splnomocňovanie zlyháva:

- zámena s delegovaním,
- neochota stratiť moc nad procesom,
- prostredie nedôvery a strachu,
- „chcel si to, tak si poraď sám“,
- organizačné bariéry (byrokracia, hierarchia a pod.),
- pocit zneužívania u zamestnancov. [3]

Problematiku splnomocňovania si môžeme vysvetliť na príklade: Efektívne rozhodovanie má dve dimenzie: kvalitu rozhodnutia a prijatie rozhodnutia za svoje (odhodlanie ho realizovať, stotožnenie sa s ním). Pokiaľ vezmeme do úvahy tieto dve dimenzie, môžeme jednoduchým násobením zistiť faktor efektívnosti. Dajme tomu, že urobíme kvalitné rozhodnutie, ktorého hodnotu možno na bodovej stupnici v rozmedzí 1-10 vyjadriť najvyššou hodnotou, ale z nejakého dôvodu toto rozhodnutie nie je dobre prijaté – hodnota 2 na bodovej stupnici. Výsledkom je pomerne neefektívne rozhodnutie (vynásobením 10 a 2 získame faktor efektívnosti 20). Ak zapojíme do rozhodovania druhých ľudí, urobíme kompromis, pokiaľ ide o kvalitu rozhodnutia (poklesne z 10 na 7), ale zvýši sa miera jeho prijatia (napríklad z 2 na 8). V tom prípade dostaneme faktor efektívnosti 56 (7x8). To znamená, že menej dobré rozhodnutie je

takmer 3-krát efektívnejšie. Napriek tomu mnoho manažérov nechce zapájať ľudí do rozhodovania, pretože sa obávajú otvoriť sa novým možnostiam, kontaminácie vlastného myslenia alebo oslabenia vlastného postavenia. [2]

1.2 PRÍKLADY SLOBODNÝCH FIRIEM

Semco. Brazílska spoločnosť Semco je pôvodne rodinný podnik, ktorý dokázal Richard Semler, syn zakladateľa firmy, svojim inovatívnym prístupom k riadeniu premeniť na veľmi úspešnú medzinárodnú korporáciu s miliardovými tržbami ročne. Politika spoločnosti Semco je založená na čo najväčšej otvorenosti. Zamestnanci sú školení v tom, aby rozumeli finančným výkazom a mohli si skontrolovať výsledky firmy a zistiť, ako na tom je. Finančné výkazy sú zverejňované každé tri mesiace. Manažment nemá tajnosti, ak sa firme nedarí, vedia o tom aj zamestnanci, majú prístup aj na zasadnutia predstavenstva spoločnosti. Keď na začiatku deväťdesiatych rokov bola brazílska ekonomika pred bankrotom, zamestnanci Semca si odhlasovali zníženie platov a za to dostali väčší podiel na zisku firmy. Manažérom klesli platy o 40% a zamestnanci mali právo rozhodovať o každej nákladovej položke. Firma krízu brazílskej ekonomiky prežila a posilnila sa. Zamestnanci Semca si určujú sami aj výrobné normy – a keďže si ich určili sami, snažia sa ich dodržiavať. Nikto nemá záujem podvádzať, keďže zamestnanci sa podieľajú na zisku firmy. Výška platu každého zamestnanca je verejne prístupná. Zamestnanec si dokonca môže určiť aj výšku platu, hoci limity nie sú úplne voľné. Zamestnanec by mal pri určovaní platu zohľadniť svoje zručnosti a platy kolegov na podobnej pozícii. Nadhodnotené platy nie sú bežné – zamestnanci vedia, že ak by sa ohodnotili neštandardne vysoko, budú toľko chcieť aj ich kolegovia a zisk firmy pôjde dole. Nakoniec by na to doplatili všetci. Vo firme neexistuje rozpočtový limit na služobné cesty, ľudia to však nezneužívajú, lebo znova by išli sami proti sebe. Richard Semler verí, že ak dá ľuďom viac zodpovednosti, stávajú sa zodpovednejšími. Fluktuácia zamestnancov v tejto firme je pod jedným percentom.

O investíciách firmy a projektoch rozhodujú zamestnanci v hlasovaní. Richard Semler má takisto iba jeden hlas. Podľa neho, ak zamestnanci nemajú záujem o projekt alebo produkt, iniciatíva nikdy nebude úspešná. [11]

W.L.Gore & Associates. Výrobky Gore-Tex sú známe na celom svete svojou kvalitou a špeciálnym materiálom, ktorý dýcha, ale zároveň je vodotesný. V spoločnosti W.L.Gore&Associates sa väčšina produktov vyvíja v malých tímoch. To podporuje vlastnú iniciatívu zamestnancov. Zamestnanci pracujú v skupinách, kde je sloboda pre nové myšlienky a líder vznikne v skupine spontánne. Popis pracovnej náplne zamestnancov je iba veľmi všeobecný, aby každý mal priestor na vlastnú iniciatívu. Pri nástupe do zamestnania nový zamestnanec dostane tútora, ktorý mu ukáže rôzne oddelenia firmy a on sám sa potom rozhodne, kde sa jeho schopnosti najviac hodia. Zakladateľ firmy od začiatku motivoval zamestnancov podielom na zisku firmy. Ich iniciatíva je prvoradá. Najväčší úspech priniesol firme vývoj vodotesného, ale pritom priepustného vlákna Gore-Tex, z ktorého sa vyrába oblečenie do hôr, používajú ho požiarnici, kozmonauti či vojaci. Firma zamestnáva takmer desaťtisíc ľudí v tridsiatich krajinách sveta [12]. Vo firme nie sú žiadne tituly. Keď požiadate niekoho, kto tam pracuje o vizitku, je na nej len meno a pod ním slovo „spolupracovník“ bez ohľadu na to, koľko dotýčny zarába, akú má zodpovednosť alebo ako dlho vo firme pracuje. Nie je tu žiadna organizačná štruktúra, žiadne prepracované strategické plány. W.L.Gore je veľká zabehnutá spoločnosť, ktorá sa snaží správať ako malá začínajúca firma. Fluktuácia zamestnancov je o tretinu nižšia, než je priemer v odbore. Firma je zisková nepretržite 35 rokov, pričom mieru jej rastu a inovatívny program jej môže závidieť každý konkurent. Pri svojom raste firma dodržiava pravidlo 150, prechádza ustavičným procesom delenia, aby jeden závod nemal viac ako 150 zamestnancov. Medzilúdské putá existujúce v malých skupinách sú vlastne formou tlaku okolia: poznáte sa s ľuďmi tak dobre, že vám záleží na tom, čo si o vás myslia. Skupinový tlak je silnejší ako postava šéfa,

v malých tímoch sú neformálne osobné vzťahy účinnejšie [4].

Ďalšie známe firmy, v ktorých úspešne fungujú princípy netradičného slobodného riadenia sú napríklad:

- Sun Hydraulics (výroba hydraulických ventilov a rozdeľovačov)
- Google (IT)
- WholeFoods (potravinový)
- The Richardson Group (stavebníctvo)
- IKEA (nábytok)
- Harley – Davidson (motocykle)
- Herman Miller (nábytok)
- FAVI (zlieváreň)
- SOL (upratovacie služby)
- Zappos (online obchod s oblečením a topánkami)
- Southwest Airlines (letecká spoločnosť)

Na Slovensku a v Českej republike sa tento systém presadzuje napríklad vo firmách:

- Martinus.sk (najväčšie internetové kníhkupectvo)
- Inmite s.r.o. (ČR – IT firma, vývoj aplikácií)
- Peoplecomm s.r.o. (ČR- vzdelávacia spoločnosť)
- Mall.cz (ČR – internetový obchod)
- Seznam.cz (ČR – internetový vyhľadávač)
- Československá obchodní banka (ČR – bankovníctvo)
- 3M Česká republika (výrobná spoločnosť)
- Websupport (IT)
- Zaraguz Digital (reklamná agentúra)
- Rarcon (IT)
- ORCA Medical (vzdelávacie a rozvojové služby)

ZÁVĚR

V našom stručnom prehľade atribútov slobodného riadenia a úspešných firiem vidíme, že tento manažérsky model sa presadzuje v rôznych odvetviach, prináša do firiem vyššiu lojalitu zamestnancov, väčšie stotožnenie sa s cieľmi firmy, vyšší výkon a nižšiu fluktuáciu. Firmy, ktoré prijímajú tých správne motivovaných zamestnancov a potom do nich vložia potrebnú dôveru, dajú im potrebnú autonómiu, prístup k výsledkom firmy a slobodu,

dostávajú naspäť od nich vyšší výkon a vynikajúce výsledky. Využívajú tak naplno znalosti a potenciál ľudí, čo je v mnohých firmách skôr výnimkou, než pravidlom. Ako ukazujú spomenuté výskumy, firmy so slobodných riadením sú obvykle dlhodobé ziskové. Existujú aj skeptické pohľady na participatívny manažment a slobodu v práci, ich zástancovia tvrdia, že mnohí ľudia nie sú natoľko osobnostne zrelí a motivovaní, aby im bolo možné dať také veľké rozhodovacie právomoci. Avšak podľa nášho názoru, ak systém funguje v rôznych krajinách a v rôznych odvetviach, i vo výrobných firmách, kde je mnoho nízkokvalifikovaného personálu, je možné ho adaptovať na rôzne podmienky. Jeho spustenie zrejme nie je možné zo dňa na deň, je potrebná zmena postojov jednak riadiacich pracovníkov voči ich novej role, jednak podriadených, aby prijali ponúknutú možnosť a vyvinuli vlastnú iniciatívu, ak na to doteraz neboli zvyknutí. Sme však presvedčení, že slobodné riadenie zamestnancov je faktor, ktorý bude v dlhodobom horizonte poskytovať firmám výraznú konkurenčnú výhodu.

LITERATURA

- [1] CARNEY, B.M., GETZ, I. Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat to, co chtějí a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. Praha: PeopleComm, 2011. ISBN 978-80-904890-1-1.
- [2] COVEY, S. Vedení založené na principech. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-202-4.
- [3] GIBSON, R. Nový obraz budoucnosti. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-159-1.
- [4] GLADWELL, M. Bod zlomu. Praha: Dokořán, 2006. ISBN 978-80-7363165-9.
- [5] HAJZLER, T.: Krok č.1 Design svobodné firmy. [online]. In: PeopleComm Blog 2011. [cit. 30.6.2012]. Dostupné na [www: http://blog.peoplecomm.cz/clanek/krok-c-1-design-svobodne-firmy](http://blog.peoplecomm.cz/clanek/krok-c-1-design-svobodne-firmy)
- [6] HRONÍK, F. Manažerská integrita. Brno: MotivPress, 2008. ISBN 978-80-904133-0-6.
- [7] HRONÍK, F. Empowerment aneb Proměny rozvoje lidských zdrojů. Brožúra z podujatia Business Brunch 4/2009.

[8] KOŠTURIÁK, J. Management plný pravd, které nefungují. In: Moderní řízení č. 2, 2011, s.24-27. ISSN 1213-7693.

[9] KOŠTURIÁK, J. Čo dokáže slobodná firma. In: Trend 29,3,2012, s.34-35. ISSN 1336-2674.

[10] RODRIGUES, C.A. Fayol's 14 principles of management then and now: a Framework for managing today's organizations effectively. In Management Decision 39/2001, MCB University Press, s.880-889.

[11] RYŇÍK, J.(a) Slobodní zamestnanci robia firmu úspešnou. In: Profit 16/2011, s.32-33. ISSN 1335-4620.

[12] RYŇÍK, J.(b) Nápady ako základ biznisu. In: Profit 19/2011, s.20-21. ISSN 1335-4620.

[13] STÝBLO, J. Styl práce a osobnost manažera a lídra. [online]. In: Human Resources Management & Ergonomics 7/2007. [cit.1.8.2012]. Dostupné na [www:
http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007_2_09.pdf](http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007_2_09.pdf)

[14] STÝBLO, J. Účinný styl práce s lidmi jako nejlepší benefit. [online]. In: Práce a mzda 8/2008.. [cit.30.6.2012]. Dostupné na [www:
http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3902v5262-ucinnny-styl-prace-s-lidmi-jako-nejlepsi-benefit/](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3902v5262-ucinnny-styl-prace-s-lidmi-jako-nejlepsi-benefit/)

[15] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

[16] URBAN, J. Cíle a metody zaměstnanecké participace. [online]. In: Mzdy & personalistika v praxi 7/2005. [cit.1.8.2012]. Dostupné na [www:
http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1193v1169-cile-a-metody-zamestnanecke-participace/](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1193v1169-cile-a-metody-zamestnanecke-participace/)

Autor:

Mgr. Monika Rolková

Žilinská univerzita v Žiline

Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov

Katedra ekonomiky

monika.rolkova@fpedas.uniza.sk

PARTICIPATIVE MANAGEMENT STYLE – FREEDOM AT WORK

Monika Rolková

Abstract: In the classic style of managing employees are used rewards and punishments as the main tools for motivating people. The result usually is that employees are doing exactly what they should do and nothing more - in order to avoid punishment and to gain reward. However, their identification with the corporate vision, values and goals is very low, employees don't see the sense of achieving them, there is also weak loyalty in the company. Obedience and fulfillment of orders is the main task, that managers require from their subordinates. Currently, the most successful companies around the world are using the concept of freedom at work or participative management style. Participative style of management is based on informing employees about the important aspects of business development, their participation in decision-making and solving business problems, particularly those that directly affect them. Freedom, trust and empowerment in managing employees leads according to many researches to happiness at work and better performance results. Financial results of the companies that focus primarily on psychological well-being of employees indicate that not only that it is useful, but it is also economically worthwhile. Examples of successful companies described in our article are Semco or W.L.Gore & Associates.

Key words: freedom at work, participative management, empowerment, commitment

JEL Classification: M14