

VYBRANÉ ASPEKTY IMPLEMENTÁCIE PARTICIPATÍVNEHO ŠTÝLU RIADENIA V PODNIKU

Monika Rolková

ÚVOD

Súčasnú prostredie v mnohých podnikoch je príliš byrokratické, manažéri zaobchádzajú s podriadenými ako s deťmi, ktoré sú nesamostatné a nevedia rozmýšľať, ani správne konať. Zamestnanci na všetko potrebujú povolenie od niekoľkých ľudí, všetko treba dôsledne zadokumentovať. Pravidlá sú nastavené tak, aby ľudia nerobili chyby – ale zároveň ich ani nepodporujú v dosahovaní výnimočných výsledkov či inovácií. V našom výskume sme sa zamerali na to, nakoľko manažéri umožňujú podriadeným participovať na rozhodnutiach v podniku, či táto participácia súvisí so spokojnosťou zamestnancov a v záverečnej časti predkladáme niekoľko námetov pre implementáciu participatívneho štýlu riadenia, ktorý vnímame ako najvhodnejší pre väčšinu pracovných prostredí, vzhľadom na jeho prínosy v oblasti využitia ľudského potenciálu v podnikoch.

1 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 (Urban, 2005).

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 naplneniu 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 (Stýblo, 2008).

Ako uvádza Jindra (2008), participatívny štýl neznamena len to, že manažér žiada a dostáva od podriadených nápady a názory, ktoré potom využíva pri rozhodovaní. Participatívne rozhodovanie musí ísť ďalej – pracovníci sú zapájaní do riadenia formou metód na to určených a spolupodieľajú sa na riadení a rozvoji podniku, kde otvorenosť, dôvera, vytváranie konsenzu a vzájomný rešpekt, sú štandardom. Pri participatívnom štýle manažér využíva princípy tímovej práce a systém porád. Pre väčšinu manažérov je problém pracovať tímovo z dvoch dôvodov:

- sami sú z minulosti zvyknutí na direktívny systém s dôslednou kontrolou a nevedia si nič iné predstaviť,
- tvrdia, že tímová práca ich časovo zdržuje, pretože to, čo vymyslia všetci spoločne, oni vymyslia sami a za kratšiu dobu. A tak za tímovú prácu považujú to, že prezentujú svoje rozhodnutia ostatným a nechajú im pripomienkovacie právo.

V participatívnom štýle riadenia plánujú, rozhodujú a rozhodnutie realizujú nadriadený a podriadení spoločne. Podriadení majú dostatočne veľký priestor na uplatnenie svojej

vlastnej iniciatívy a samostatnosti pri realizácii úloh. Manažér podnecuje spoluúčasť podriadených na rozhodovaní. Jindra vymedzuje 12 princípov participatívneho štýlu riadenia:

1. spoločný smer – všetkým je jasná spoločná vízia,
2. osobnosť vedúceho – rešpektovaná, motivujúca,
3. manažér to musí brať vážne – participatívne riadenie nie je manipulácia,
4. dôvera – presvedčenie, že všetci majú na splnení cieľov rovnaký záujem,
5. cielená obojsmerná komunikácia – prístup k neskresleným informáciám, zdieľanie nových myšlienok,
6. podriadení sa nesmú báť prevziať zodpovednosť – nesmú sa báť trestu za rozhodnutia,
7. konštruktívne riešenie sporov,
8. schopnosť sebareflexie, poučenie z vlastnej skúsenosti – odhalené chyby by mali byť vnímané ako nástroj poučenia a cesty k vyššej kvalite,
9. atmosféra vzájomnej podpory, zdieľaná radosť,
10. kreativita,
11. pozitívna firemná kultúra,
12. podpora a permanentný rozvoj ľudí v práci (poradenstvo, koučovanie, facilitácia, vzdelávanie, mentorstvo).

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 (Carney, Getz, 2011).

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 zaviazujú 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 (Hajzler, 2011).

2 METODOLÓGIA

Typom nami použitého výskumu sa stal mapujúci výskum. Mapujúci výskum je výskumný projekt určený na deskripciu a klasifikáciu skúmaných javov. Využili sme i korelácie, teda zaujímala nás tiež spokojnosť zamestnancov v podniku a jej súvislosť s tým, nakoľko môžu participovať na rozhodnutiach. Preto sme ako výskumnú vzorku zvolili väčšie podniky s dlhodobým pôsobením na trhu, v ktorých je riadenie ľudského kapitálu na vysokej úrovni.

Pri výbere skúmaných podnikov sme využili nepravdepodobnostnú metódu - metódu zámerného (účelového) výberu. Ako základný skúmaný súbor sme si pre náš výskum vybrali sieťové odvetvia. Podmienkou pre vyplnenie dotazníka bolo, aby respondent bol v súčasnosti zamestnaný v podniku v odvetví sieťového charakteru, konkrétne sme respondentov získali z odvetví: elektroenergetika, plynárenstvo a telekomunikácie. Druhou podmienkou bolo, aby respondent pracoval na úrovni „pod

manažérom“. Pre výpočet sme použili požadovaný interval spoľahlivosti 95%.

Pre náš výskum sme získali vyplnené dotazníky od 200 respondentov – zamestnancov z vybraných podnikov na úrovni pod manažérskou úrovňou. Ako nástroj výskumu sme sa rozhodli vzhľadom na skúmané otázky a potrebné množstvo respondentov, zároveň s dôležitosťou zachovania anonymity vzhľadom na citlivé otázky vo vzťahu nadriadený - podriadený, využiť dotazník. Podstata dotazníka ako nástroja výskumu spočíva v písomnom položení súboru otázok, na ktoré

respondenti odpovedajú. V našom výskume sme sa snažili prostredníctvom dotazníka získať informácie o ich postojoch a názoroch podriadených na správanie manažérov.

3 VÝSKUM

Výstupom dotazníka bola okrem iných aj odpoveď na otázku: “Dáva Vám manažér príležitosť podieľať sa na dôležitých rozhodnutiach?” V tabuľke vidíme rozloženie odpovedí respondentov.

Tab.č. 1: Participácia na rozhodnutiach

	početnosť	%	kumulatívne %
áno	35	17.5	17.5
skôr áno	44	22.0	39.5
skôr nie	53	26.5	66.0
nie	68	34.0	100.0
spolu	200	100.0	

Vidíme, že súhrnne až 60,5 % zamestnancov má pocit, že na rozhodnutiach, ktoré vnímajú ako dôležité, nemôžu participovať. Tento faktor následne môže viesť k nezájmu a ľahostajnosti pri práci, keďže rozhodnutia sú len „nariadené zvonku“ a podriadení ich neberú za svoje.

V dotazníku označovali podriadení aj mieru svojej spokojnosti v súčasnej práci v percentách (na škále 0 až 100 %). Pri

Zdroj: vlastné spracovanie percentuálnom hodnotení spokojnosti v súčasnej práci od 0 do 100 % v ďalšej skúmanej otázke, zamestnanci volili v priemere hodnotu 65,5 %, medián predstavovala hodnota 70 %.

Túto otázku sme následne skúmali v súvislosti s mierou, v akej sa podľa vlastného názoru môžu zúčastňovať na dôležitých rozhodnutiach. Pre výpočet vzťahu sme použili Kendallov korelačný koeficient Tau b.

Tab.č. 2: Vzťah medzi spokojnosťou v práci a participáciou na rozhodovaní

			Participácia na rozhodovaní
Kendall's tau_b	Spokojnosť v súčasnej práci	korelačný koeficient	,495**
		p	.000

Ako naznačujú výsledky, vyššia spokojnosť podriadených sa spája s vyššou participáciou na rozhodovaní. Vzťah je vysoko štatisticky významný, na hladine významnosti 0,01. Potvrdil sa teda náš teoretický predpoklad, že zamestnanci, ktorí sa viac môžu zapájať do

Zdroj: vlastné spracovanie rozhodovania v podniku, pociťujú väčšiu spokojnosť v práci.

Výskumy tiež potvrdzujú, že spokojní zamestnanci sú z dlhodobého pohľadu produktívnejší než nešťastní a nespokojní. Nemajú toľko absencií, je menšia pravdepodobnosť ich odchodu a robia ochotne

i veci nad rámec svojich povinností. Byť šťastný v práci neznamená samolúbu spokojnosť, ktorá evokuje určitú pasivitu. Je to pocit šťastia, ktorý energizuje, motivuje človeka k zaujatiu pre prácu na svojej budúcnosti i budúcnosti podniku, pocit, ktorý podporuje iniciatívu a angažovanosť. Väčšina zamestnancov funguje pod vplyvom prostredia. Konajú tak, ako na nich pôsobia sociálne a podnikové prostredie. Manažéri môžu prekonať organizačnú zotrvačnosť a začať budovať vo firme takú kultúru, ktorá bude podporovať šťastie a spokojnosť zamestnancov. Rast produktivity bude prirodzene nasledovať.[5]

4 IMPLEMENTÁCIA PARTICIPATÍVNEHO ŠTÝLU RIADENIA

Niektoré experimenty v oblasti manažmentu možno uskutočniť počas niekoľkých dní a s malým rozpočtom, avšak zmena hlboko zakorenených spôsobov správania si vyžaduje mesiace až roky.

Ako uvádzajú Hamel a Breen (2008, s.29), „inovácia manažmentu sa vyplatí. V porovnaní s inými druhmi inovácií má tento druh inovácií nedostihnuteľnú schopnosť vytvárať zásadné a trvalé zmeny konkurenčnej výhody“. Inováciu teda budeme chápať pre naše účely ako proces, ktorý významne mení spôsob, akým sa realizuje výkon riadenia.

Podľa nášho názoru súčasný spôsob riadenia ľudí vo väčšine podnikov núti zamestnancov podriaďiť sa zaužívaným pravidlám, a pritom plytvá obrovskými zásobami zamestnaneckej kreativity a iniciatívy. Inovácie v manažmente sú vzácne, pretože väčšina manažérov si nenájde čas na prehodnotenie a odstránenie používaných nevhodných zásad manažmentu.

Na úvod nášho návrhu uveďme myšlienku, ktorú často opakoval Rich Teerlink, bývalý riaditeľ spoločnosti Harley-Davidson [in Carney, Getz, 2011, s.83]: „Ľudia sa nebránia zmenám, ľudia sa bránia tomu byť menení.“ Teda bránia sa v zásade tomu, čo im vedenie vnucuje – aj keď ide o veci, ktoré by ochotne sami urobili, pokiaľ by cítili, že rozhodnutie spočíva na nich.

Niektoré podniky síce „slobodné firmy“ s participatívnym štýlom riadenia obdivujú, ale tvrdia, že oni svoj spôsob manažmentu na participatívny zmeniť nemôžu. Myslíme si však, že zmeniť sa dokáže akýkoľvek podnik. Každý z lídrov týchto podnikov ale musel vziať do úvahy špecifické okolnosti, v ktorých jeho podnik pôsobí, preto nevieme ani my ponúknuť univerzálne platný model na implementáciu participatívneho štýlu riadenia použiteľný v akejkolvek situácii.

Každý podnik je iný a preto nie je možné vytvoriť univerzálne pravidlá, ktoré budú všade fungovať rovnako. Je potrebné prispôbiť zavádzanie participatívneho štýlu konkrétnym podmienkam. V nami vytvorenom manuáli budeme uvádzať niektoré všeobecné podmienky fungovania, otázky, nad ktorými sa treba pri implementácii zamyslieť. Ako základné 3 princípy, ktoré súhrnne charakterizujú zavedenie participatívneho štýlu môžeme uviesť nasledovné:

1. **Učte sa od podnikov, kde participatívny štýl funguje.** Prv než začnete s implementáciou, inšpirujte sa tým, ako princíp funguje u ostatných, niektoré veci dokážete od nich prevziať úplne, iné si budete musieť upraviť, ale fungujúce systémy vás môžu motivovať k vytvoreniu vlastného jedinečného systému riadenia s prvkami participácie zamestnancov. Odporúčame na úvod prečítať nasledovnú literatúru:
 - Carney, B.M., Getz, I.: Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat to, co chtějí a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst (2011).
 - Hsieh, T.: Šťěstí doručeno (2011).
 - Semler, R.: Podivín. Příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa (2011).
 - Hamel, G., Breen, B.: Budoucnost managementu (2008).
 - www.peoplecomm.cz.
2. **Odkrývajte a spochybňujte zaužívané nevhodné postupy v podniku,** ktoré tlmia iniciatívu zamestnancov. Dovoľte všetkým, aby sa vyjadrili k tomu, čo ich brzdí, čo by mohlo fungovať inak. Položte si otázku: Ako vybudovať prostredie, v ktorom sa

ľudia budú motivovať sami? Čím naše súčasné prostredie bráni zamestnancom, aby sa motivovali sami? Ak je prostredie podniku presýtené kontrolami a bráni tak ľuďom v napĺňaní ich základných potrieb, začne byť externe riadená i motivácia a ľudia budú robiť len to, za čo sú odmeňovaní, poprípade za čo nebudú potrestaní.

3. **Zavedte nové zásady**, ktoré podporujú participatívny štýl riadenia v **spolupráci so všetkými zamestnancami**, dôsledne trvajte na ich dodržiavaní, sami buďte vzorom. Ľudí, ktorí s prístupom, aký ste sa rozhodli mať v podniku nesúhlasia, skúste presvedčiť, ale ak zotrávajú v odpore, rozlúčte sa s nimi. Jeden autoritatívny manažér, ktorý bude narúšať dôveru zamestnancov v nový systém, dokáže podkopať efektivitu celého systému. Aby ste zachovali slobodné prostredie svojho podniku, staňte sa strážcom novej podnikovej kultúry. Ako povedal Bob Davids [in 1, s.15] „i jedna kvapka jedu v pohári je príliš veľa – a už tam zostane“. Cenou za slobodu je večná ostrážitosť.

Predpokladi pre zavedenie participatívneho štýlu riadenia sú:

Osobnosť lídra podniku – participatívny štýl nemôže fungovať zdola nahor, musí byť podporovaný a implementovaný zhora. Osobnosť lídra by mala byť rešpektovaná zamestnancami, motivujúca, neformálna autorita, ktorá dokáže prepojiť záujmy zamestnancov so záujmami podniku. Ak líder zavádza participatívny štýl riadenia, lebo je to moderné alebo je mu to nariadené treťou stranou, táto iniciatíva nikdy neuspeje. Líder musí reálne veriť svojim ľuďom a novému štýlu riadenia, zamestnanci akékoľvek náznaky hranej dôvery vycítia a negatívne na ne zareagujú. Líder spoločnosti by mal byť presvedčený, že všetci majú na splnení cieľov rovnaký záujem a vynaložia úsilie na ich dosiahnutie. Mal by začať počúvať, čo hovoria jeho zamestnanci. Zavádzaniu participatívneho

štýlu pomôžu aj vonkajšie úpravy pracoviska – odstránenie všetkých symbolov a praktík, ktoré zamestnancom bránia, aby sa cítili skutočne rovnocenní. Ak chce líder úspešne zapájať ľudí do rozhodovania, musí v prvom rade odbúrať vnútro podnikové signály, že niektorí ľudia sú si rovnejší než iní.

Spoločná vízia – všetkým by mal byť jasný smer, akým sa podnik uberá, aká je jeho vízia, ciele, mali by byť pre zamestnancov zmysluplné a mali by byť s nimi stotožnení. Líder musí otvorene a aktívne vysvetľovať ľuďom podnikovú víziu (napr. prostredníctvom metódy management by walking around – manažér trávi mnoho času neformálnymi rozhovormi so zamestnancami na pracovisku), aby ju zamestnanci chápali a začali považovať za vlastnú. Dobré je však predtým odstrániť všetky mocenské symboly a elitárske spôsoby, pretože ľudia, ktorí necítia, že s nimi zaobchádzate ako s rovnocennými, s vami vašu víziu zdieľať nebudú.

Prvými úlohami dobrého lídra je **vytvoriť prostredie, v ktorom môžu všetci slobodne robiť vlastné rozhodnutia a zaistiť, aby rozumeli firemnej vízii, považovali ju za vlastnú a snažili sa o jej naplnenie.**

Trvalou úlohou lídra je intenzívne s ľuďmi komunikovať, neustále im dodávať nové informácie o firemnej vízii, pretože tá nie je statická, tým ako sa podnikateľské prostredie neustále vyvíja. Odpoveďou na ich prípadný odpor by mala byť ešte väčšia dávka informácií – nariadovať im v tomto štádiu, ako majú robiť svoju prácu je ešte deštruktívnejšie, než hovoriť im to na samom začiatku, pretože sa budú cítiť podvedení odoprením slobody, na ktorú si už zvykli. Konkrétna taktika lídra pri zmene zvykov a spôsobov myslenia ľudí vychádza z toho, či odpor alebo skepticizmus zamestnancov pramení z ich pracovných skúseností z predošlých podnikov alebo z ich osobnosti. Zamestnanci, ktorí sa majú riadiť sami, môžu dosahovať úspech len vtedy, keď sa oni i líniovní manažéri sami od prvého dňa podieľajú na zavedení daného systému práce, namiesto toho, aby im len niekto nariadil, aby ho odteraz používali. Určité pravidlá teda sú nevyhnutné, tieto by si však mali zamestnanci stanoviť sami.

Zamestnanci v slobodnej firme by mali mať možnosť odmietnuť nápady, ktoré považujú za ohrozujúce – teda mala by skutočne byť zachovaná sloboda voľby.

Za dôležité oblasti pri zavádzaní participatívneho štýlu riadenia v podniku z hľadiska konkrétnych opatrení považujeme:

1. **Priestor pre samostatné rozhodnutia, odovzdanie potrebných kompetencií, odstránenie strachu z urobenia chyby.**

Zamestnanci na všetkých organizačných úrovniach sú motivovaní oprávnením prijímať rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú ich prácu. Toto splnomocňovanie im dáva pocit zodpovednosti za svoju prácu, pocit, že majú nad ňou kontrolu. Zároveň je to príležitosť učiť sa niečo nové. Manažéri v podniku musia brať systém vážne a pochopiť, že participatívne riadenie nie je manipulácia. Ak podriadení nemajú rovnaký názor ako manažér, nemal by ich ovplyvňovať smerom k prijatiu jeho názoru. Participácia nie je o tom (ako si to mnohí manažéri myslia), že konzultujem s ostatnými problém, vypočujem si ich a nakoniec aj tak rozhodnem sám.

Výzvou pre manažment je, ako správne reagovať, ak zamestnanec s pridelenou právomocou urobí chybu. Každá chyba by mala byť predovšetkým príležitosťou sa poučiť, ako pre toho, kto ju urobil, tak i pre ostatných, ktorí pôsobia v podobných aktivitách. Nemala by viesť k tomu, aby zamestnancom bolo zrušené oprávnenie samostatne konať. Podriadení sa nesmú báť trestu za svoje rozhodnutia. Dôležité je podporovať a rozvíjať schopnosť sebareflexie, poučenie z vlastnej skúsenosti – odhalené chyby by mali byť vnímané ako nástroj poučenia a cesty k vyššej kvalite.

Pri implementácii participatívneho štýlu je veľmi dôležité, aby všetci v podniku pochopili víziu novej kultúry, dôvody pre jej zavedenie. Je potrebné sa pripraviť aj na odmietavé stanoviská niektorých zamestnancov, ich názory, že ide len o prechodné štádium a veci sa vrátia pri prvej chybe do starých koľají. Zamestnanci, ktorým vyhovuje dostávať príkazy a neniesť žiadne riziko môžu odísť do iného podniku. Takisto je potrebné rátať s tým, že

participatívny štýl bude zrejme časovo „zdržovať“. To čo vymyslia zamestnanci sami, bude trvať (najmä zo začiatku) dlhšie než to, čo vymyslel manažér za krátku dobu.

2. **Zdieľanie informácií**

Ak zamestnanec nevidí komplexnejší obraz skutočnosti, chýba mu akýkoľvek dôvod hľadať nejaké inovatívne riešenia. Ľudia môžu efektívne prispievať k úspešnosti podniku ak rozumejú tomu, ako ich práca nadväzuje na víziu a poslanie podniku, na jeho stratégiu. Zdieľanie podnikových informácií s čo najširším okruhom zamestnancov účinne pomáha budovať dôveru a dáva k dispozícii zamestnancom znalosti, ktoré potrebujú na prijímanie správnych rozhodnutí. Zamestnancom často nechýbajú vedomosti a ochota, ale chýbajú im informácie a kontext. V podniku musí byť rozvíjaná cieleňá obojsmerná komunikácia – teda všetci musia mať prístup k neskresleným informáciám, zdieľať nové myšlienky, ľudia musia vidieť, že ich názor má váhu, je s ním pracované. Participatívny štýl potrebuje určitú dobu „dozrievať“, zamestnanci si musia mať čas vybudovať neformálne vzťahy a optimálne formy komunikácie.

Ľudia by mali byť optimálne zásobovaní informáciami týkajúcimi sa ich práce a mali by mať oprávnenie, aby sa podľa týchto informácií zariadili. Nikto by nemal byť zodpovedný za veci, ktoré nemôže ovplyvniť alebo za ktoré zodpovedá niekto iný.

Líder a manažéri majú zaistiť, aby zamestnanci podporili víziu spoločnosti, pochopili jej obsah a význam a vedeli, že na ich základe môžu slobodne konať. Zamestnanci teda musia **disponovať informáciami a nástrojmi**, ktoré pre konanie považujú za dôležité. Malo by im byť vysvetlené i finančné fungovanie podniku. Ak totiž majú zamestnanci neúplný pohľad na finančný model podniku a len malú zodpovednosť za výsledky, je zrejme, že nepocitujú ani spoluzodpovednosť za výkonnosť podniku.

3. Spätná väzba a rozvoj zamestnancov

Spätná väzba vytvára príležitosti na učenie. Čím rýchlejšie nasleduje po určitom výkone a čím je adresnejšia, tým väčší úžitok pre zamestnanca. V slobodne riadenom podniku musí spätná väzba prebiehať permanentne. Poskytujú si ju nadriadení i podriadení navzájom, taktiež podriadení medzi sebou. Zamestnanci sú neustále rozvíjaní – jednak pri práci, jednak školeniami, aby mohli robiť kompetentné rozhodnutia, rozumeli stratégii či finančným výkazom podniku.

V našom manuáli ponúkame súbor otázok, ktoré môžu lídrovi a manažérom v podniku pomôcť pri úvahách, ako zavádzať participatívny systém riadenia v podniku. Ich pravdivé zodpovedanie môže priniesť v danom podniku konkrétne návrhy, ako najvhodnejšie systém implementovať a čo sú hlavné kritické miesta.

V novom prostredí, ktoré zmena riadiaceho štýlu v podniku prinesie, by ste mali po krátkej dobe vidieť aj zmenu správania zamestnancov. Namiesto poslušného vykonávania príkazov, budú mať ľudia mnoho energie, pretože bude uspokojená ich základná ľudská potreba dôstojného a rovného zaobchádzania. Keď sa vytratí počiatočná nedôvera, ľudia začnú odvážnejšie vyjadrovať i svoje ďalšie, predtým potláčané potreby – potrebu rastu a samoriadenia. Začnú sa v novovytvorenom prostredí usilovať o dosiahnutie vlastných úspechov i úspechov podniku.

Pri implementácii participatívneho štýlu riadenia je však nutné počítať aj s odporom. Obvykle najväčší odpor kladie manažérska organizačná úroveň nachádzajúca sa medzi lídrom a radovými pracovníkmi. Manažéri majú zásadné dôvody brániť sa liberalizácii prostredia. Ich pozície a status sú totiž ohrozené, viac slobody znamená menej kontroly a to zrejme aj menej manažérov. Z tohto pohľadu je odpor prirodzený, ba i racionálny.

Alternatívou tradičných riadiacich systémov nie je anarchia alebo chaos. Je to sloboda za predpokladu, že všetci zamestnanci smerujú

jedným smerom a dohodnú sa na niekoľkých základných pravidlách. Spôsob "akým sa veci vždy robili" nie je dostatočne pádnym dôvodom na to, aby to tak bolo navždy.

ZÁVER

Na záver by sme chceli parafrázovať myšlienku Hamela a Breena (2008): **Súčet slobody a disciplíny nie je konštantný – keď dáte ľuďom slobodu, neznamená to, že sa začnú správať nedisciplinovane.** Viac jedného neznamená menej druhého. Existujú podniky, v ktorých dokazujú, že sa tieto dve premenné môžu vyskytnúť v rovnaký čas na rovnakom mieste. Naš výskum potvrdil, že podniky majú značné rezervy v tom, nakoľko využívajú potenciál zamestnancov prostredníctvom ich participácie na rozhodnutiach. Riadiaci štýl v podniku sa môže zmeniť. Je to síce časovo náročná operácia, ale zavedenie participatívneho štýlu riadenia, ktorý popisujeme v našom článku považujeme za spôsob k optimalizácii vzťahov medzi podriadenými a manažérmi v podniku, ktorý môže prispieť k celkovému zlepšeniu výkonu podniku.

LITERATÚRA

- Carney, B.M, Getz, I. (2011). Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat to, co chtějí a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. Praha: PeopleComm.
- Hajzler, T. Krok č.1: (2011). Design svobodné firmy [online]. PeopleComm Blog 2011. [cit. 2012-06-30]. Dostupné z: <http://blog.peoplecomm.cz/clanek/krok-c-1-design-svobodne-firmy>
- Hamel, G., Breen, B. (2008). Budoucnost managementu. Praha: Management Press.
- Jindra, J. (2008). Abeceda managementu – Participativní styl řízení [online]. Metodický portál RVP 3.11.2008. [cit. 2012-06-30]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/s/Z/2743ABECEDA-MANAGEMENTU-PARTICIPATIVNI-STYL-RIZENI.html>
- Spokojeni zaměstnanci jsou produktivní. (2012). [online]. Moderní řízení 24.8.2012. [cit. 2012-08-30]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-57142730-spokojeni-zamestnanci-jsou-produktivni>

Stýblo, J. (2008). Účinný styl práce s lidmi jako nejlepší benefit [online]. *Práce a mzda*, 2008, č.8. [cit. 2012-08-30]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3902v5262-ucinny-styl-prace-s-lidmi-jako-nejlepsi-benefit/>

Urban, J. (2005). Cíle a metody zaměstnanecké participace [online]. *Mzdy & personalistika v praxi*, 2005, č.7.[cit. 2012-08-30]. Dostupné z: <http://mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1193v1169-cile-a-metody-zamestanecke-participace/>

Autorka:

Ing. Monika Rolková, Ph.D.

Žilinská univerzita v Žiline,
Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov,
Katedra ekonomiky,
E-mail: monika.rolkova@fpedas.uniza.sk

THE IMPLEMENTATION OF PARTICIPATIVE MANAGEMENT STYLE

Monika Rolková

Abstract: The participative management style means that the employees have the ability to influence the conditions in which they work and, together with managers, are involved in all decisions. The use of experience and knowledge of employees through their participation should lead to higher quality of all decisions and their better acceptance and therefore to fulfilling the company objectives. Our research showed that 60.5% of employees feel like that in the decisions that they perceive as important, they can not participate. Participation in the decision is a factor that significantly correlates highly with the satisfaction of employees in the company. The companies that choose to implement this style of management must review the inappropriate ways in managing people and establish new rules in the cooperation with all employees. The result will bring the use of potential of employees, their motivation is higher, in the company there is lower staff turnover, high employee creativity and job satisfaction, which all will bring better results in overall business

Keywords: participative management style, satisfaction, manager, implementation

JEL Classification: M00, M12, M14