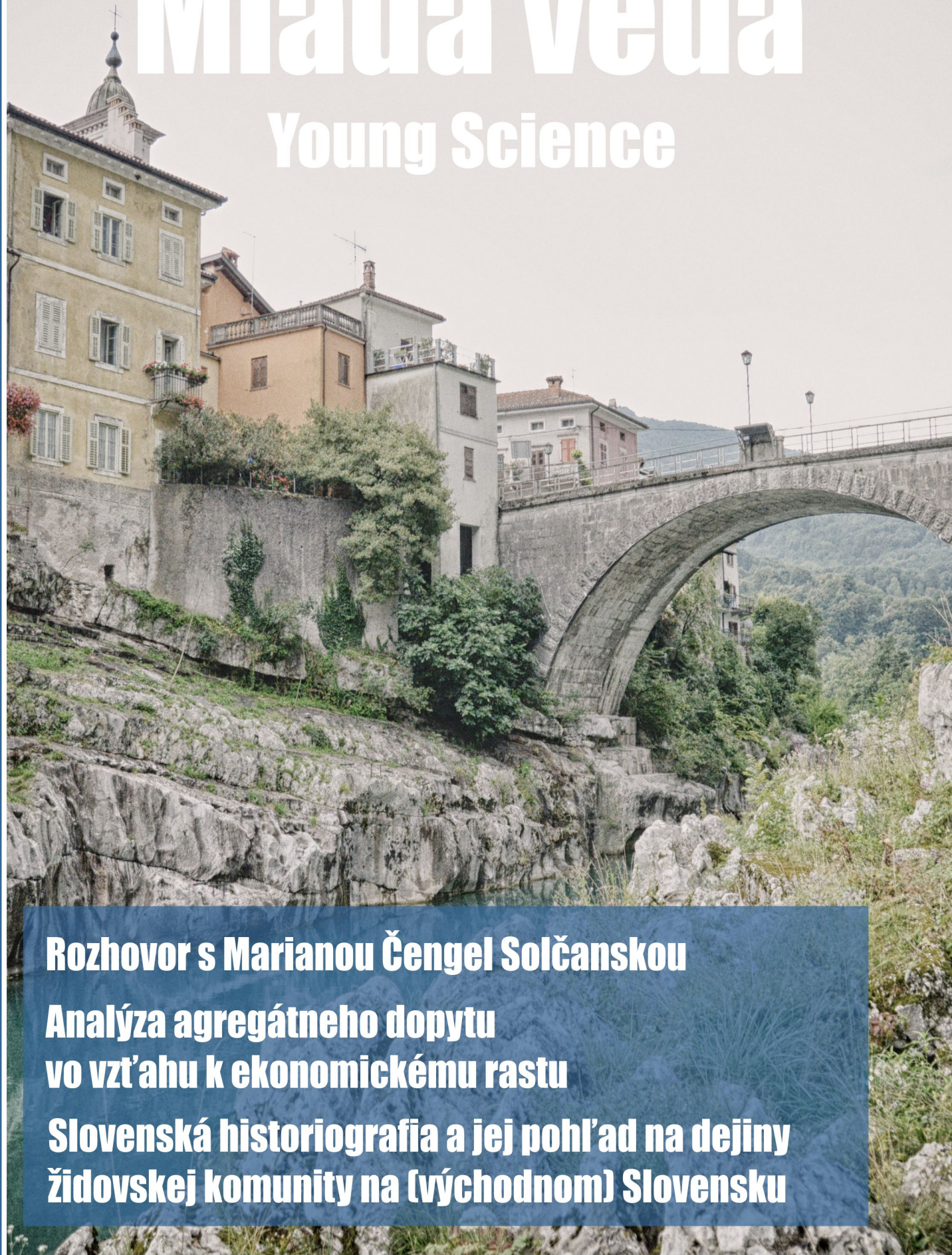


Mladá veda

Young Science



Rozhovor s Marianou Čengel Solčanskou

**Analýza agregátneho dopytu
vo vzťahu k ekonomickému rastu**

**Slovenská historiografia a jej pohľad na dejiny
židovskej komunity na (východnom) Slovensku**

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Jún 2016 (číslo 1)

Ročník štvrtý

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Obec Kanal (Slovinsko) 2014. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišin, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoja, Univerzita Karlova, Praha)

doc. PaedDr. Peter Čuka, PhD. (Katedra cestovného ruchu, Slezská univerzita v Opavě)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra veřejné ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

PhDr. Magdaléna Barányiová (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

Mgr. Martin Hajduk (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

Mgr. Richard Nikischer, Ph.D. (Sociologický ústav Akademií věd ČR, Praha)

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE VYUŽÍVANIE KONCEPTU SLOBODY V PRÁCI

FACTORS INFLUENCING THE USE THE CONCEPT OF FREEDOM AT WORK

Daša Václavíková¹

Autorka pôsobí ako interná doktorandka na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici na Katedre ekonomiky a manažmentu podniku. Vo svojej dizertačnej práci sa zaoberá problematikou využívania konceptu slobody v práci ako nového prístupu k práci s ľuďmi v pracovnom procese.

The author acts as a PhD student at the Faculty of Economics of Matej Bel University in Banská Bystrica (Department of Corporate Economics and Management). In her dissertation thesis she deals with the use of the concept of freedom at work as a new approach to working with people in the working process.

Abstract

This paper focuses on the concept of freedom at work, as a new approach to working with people in working process. A very important task of companies is to create an environment that will motivate their employees, and where they can develop a utilize their potential. Based on the study of knowledge and resources dealing with the issue of freedom at work, the aim of this paper is to identify and characterize essential factors affecting the use of this concept in practice. It is the nature of work, corporate culture, leadership style of employees, motivation system, control system, empowerment of employees, communication in the workplace, trust between managers and employees and the competence and responsibility of employees.

Key words: freedom at work, self-realization, managers, employees

Abstrakt

Príspevok sa zameriava na koncept slobody v práci, ako nový prístup k práci s ľuďmi v pracovnom procese. Sloboda v práci má zamestnancom poskytnúť priestor na to, aby sa v práci mohli sebarealizovať a tak dosahovať lepšie výsledky. Cieľom príspevku je na základe štúdia súčasných publikovaných poznatkov a zdrojov venujúcich sa problematike slobody v práci, identifikovať a charakterizovať základné faktory, ktoré ovplyvňujú využívanie tohto konceptu v praxi. Jedná sa o charakter práce, podnikovú kultúru, spôsob vedenia zamestnancov, motivačný systém podniku, systém kontroly, splnomocňovanie zamestnancov,

¹ Adresa pracoviska: Ing. Daša Václavíková, Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica
E-mail: dasa.vaclavikova@umb.sk

komunikáciu na pracovisku, dôveru medzi manažérom a zamestnancami a spôsobilosť a zodpovednosť zamestnancov.

Kľúčové slová: sloboda v práci, sebarealizácia, manažéri, zamestnanci

Úvod

Ak chcú byť podniky v súčasnosti flexibilné, inovatívne a kreatívne, jedinci v podniku potrebujú slobodu. Musia mať vytvorený priestor, v ktorom môžu prejsť svoju jedinečnosť, experimentovať s novými nápadmi, ignorovať hierarchiu, využívať nekonvenčné myslenie, mať možnosť vybrať si prácu, ktorá ich naplňuje pocitom spokojnosti a hrdosti (Hamel, LaBarre, Rozwell, Zanini, 2013).

Sloboda v práci má ľudí aktivizovať a motivovať k angažovanosti, iniciatíve a vyššej produktivite. K tomu je ale potrebné vytvoriť v podniku prostredie, ktoré zamestnancom umožní správať sa slobodne, no zároveň zodpovedne, a tak prispievať k rastu a rozvoju podniku. Ak majú zamestnanci dostatočnú slobodu organizovať si svoj pracovný čas a výkon podľa vlastného uváženia, nachádzajú v svojej práci zmysel a uspokojenie, pristupujú k práci zodpovedne, rýchlo a kvalitne. Sloboda v práci znamená pre zamestnancov možnosť vydať zo seba to najlepšie. To je však možné len v prípade podnikového prostredia fungujúceho na princípoch slobody v práci.

Sloboda v práci

Ako prvý faktor, ktorý ovplyvňuje fungovanie konceptu slobody v praxi, identifikujeme *podnikovú kultúru*. Hitka a kol. (2013, s. 151) hovoria, že „podniková kultúra odráža vzťahy medzi ľuďmi a vzťahy medzi ľuďmi a myšlienkami. Dôležitým vonkajším prejavom akceptovania podnikovej kultúry sú neformálne vzorce správania sa ľudí, ktorí v organizácii pracujú“. Môžeme teda konštatovať, že podnikovú kultúru tvorí súbor abstraktných výrazov, ktoré tvoria rámec správania a jednania ľudí v danej spoločnosti. Podniky môžu využívať písané či nepísané podnikové pravidlá správania sa a jednania ľudí, avšak tieto pravidlá by mali byť vlastné pre všetkých zamestnancov daného podniku bez výnimky.

Podľa Košturiaka (2014) základným pilierom podnikového prostredia využívajúceho koncept slobody v práci je neformátovať ľudí na ľudské zdroje, ale umožniť im nachádzať v práci, ktorú vykonávajú, zmysel, možnosť podieľať sa na tvorbe výsledku a úžitku, nachádzať v práci slobodu, radosť a možnosť sebarealizácie. Samozrejme určité usporiadanie v podniku je nevyhnutné. Rynik (2011) však poukazuje na to, že vertikálna štruktúra má skôr slúžiť na pomoc a podporu zamestnancov ako na zadávanie úloh a príkazov. Stýblo (2008) hovorí, že podniková kultúra by mala byť charakterizovaná zodpovednosťou, flexibilitou, jasnosťou a zrozumiteľnosťou, zaujatím pre tímovú spoluprácu a spravodlivým odmeňovaním.

Všetci zamestnanci musia poznať zámer podnikania a účel, ktorý sa snažia splniť. „Pre konkurentov je omnoho ťažšie napodobniť netradičný model riadenia ako rozlúštiť netradičný podnikateľský zámer“ (Hamel, Breen, 2008, s. 79).

Faktor, ktorý vo veľkej miere ovplyvňuje využívanie konceptu slobody v práci je aj *charakter práce*. Pod charakterom práce Priglová (2007, s. 15) definuje „vnútorný aspekt

pracovnej činnosti, ktorý je závislý na pracovisku. Ide o pestrosť, tvorivosť, samostatnosť, možnosť iniciatívy, sebauplatnenia a zodpovednosť pri práci“. Subjektívne vnímanie práce a miera identifikácie zamestnanca s danou pracovnou pozíciou zohrávajú veľmi dôležitú úlohu. „Priestor pre sebarealizáciu, tvorivé uplatnenie, sebaapresadenie, zaujímavá a rozmanitá práca a možnosť samostatného rozhodovania pozitívne ovplyvňujú pracovnú spokojnosť zamestnancov“ (Kubáni, 2011, s. 127).

Harkotová (2013) poukazuje na to, že sloboda v práci nie je určená len pre administratívnych zamestnancov, ktorí môžu svoju prácu vykonávať z domu. V ústrety možno vyjsť aj výrobným pracovníkom, napríklad pohyblivou pracovnou dobou alebo prestávkami pri práci podľa potrieb a očakávaní pracovníkov. Možnosťou ako sa vyhnúť monotónnosti je zase rotácia pracovných pozícií, ktorá spočíva v obmene pracovných miest či funkcií. Práve charakter práce a podniková kultúra vo veľkej miere ovplyvňujú intenzívnejšie zapájanie zamestnancov do pracovného procesu, vyššiu výkonnosť a produktivitu zamestnancov.

Ako ďalší faktor charakterizujeme *spôsob vedenia zamestnancov*. Pri definovaní vedenia ľudí sa prikláňame k názorom viacerých súčasných autorov, ktorí vyzdvihujú jeden spoločný aspekt, a to interaktívny vzťah medzi manažérom a zamestnancami. Vedenie ľudí pokladáme za jednu zo základných manažérskych funkcií, ktorá spočíva v ovplyvňovaní zamestnancov takým spôsobom, aby ich činnosť prispievala k dosahovaniu skupinovým a celopodnikovým cieľom. Úlohou manažérov je uplatňovať taký štýl vedenia ľudí, ktorý využíva potenciál zamestnancov a smeruje ich ku spolupráci, kreativite, inováciám a aktívnemu prispievaniu k rozvoju podnikania. Na to, aby boli zamestnanci v práci kreatívni, inovatívni a aktívni, je potrebné poskytnúť im dostatočný priestor na sebarealizáciu, samostatnosť a slobodu. Majtán a kol. (2008) hovoria, že vedenie zamestnancov spočíva v schopnosti inšpirovať a pôsobiť na ľudí takým spôsobom, ktorý prispieva k vytváraniu a rozvoju pozitívnej a motivujúcej klímy. Podľa Rolkovej (2013, s. 50) „súčasný spôsob riadenia ľudí vo väčšine podnikov núti zamestnancov podriaďovať sa zaužívaným pravidlám, a pritom plytvá obrovskými zásobami zamestnaneckej kreativity a iniciatívy“.

Prikláňame sa k názoru Seiferta (2011), že súčasné turbulentné prostredie si vyžaduje spôsob vedenia zamestnancov, ktorý podnecuje ľudí doŕahovať pracovné úlohy vo vlastnej réžii na základe zverenej zodpovednosti, prekračovať očakávania vymedzené pracovnou náplňou a prinášať nové nápady, ktoré sú zdrojom inovácií a napredovania. Zhang a Bartol (2010) definujú štýl vedenia, ktorý podporuje tvorivosť a slobodu zamestnancov ako proces zdieľania moci so zamestnancami, poskytovania väčšej rozhodovacej právomoci, vyjadrujúc dôveru v spôsobilosti zamestnancov a odstraňovanie prekážok pri pracovnom výkone. Takýmto štýlom môže byť participatívne vedenie založené na participácii všetkých zamestnancov, povzbudzovaní a pobádaní. Vedúci nedáva príkazy, ale rady, získava si ľudí svojim prístupom a tvorbou dobrých medziľudských vzťahov, povzbudzuje ich, aby vyslovili svoje názory a návrhy (Korenková, 2014). Výsledok uplatňovania takéhoto štýlu vedenia zamestnancov spočíva vo využití ich potenciálu, znalostí, zvýšení motivácie, uspokojenia z práce a zvýšení identifikácie s podnikom.

Za veľmi efektívny a flexibilný spôsob vedenia zamestnancov Seková a kol. (2013, s. 90) považujú koučovanie, ktoré definujú ako „osobný rozhovor zameraný na silné stránky človeka, pri ktorom vhodným kladením otázok koučovaný sám nájde riešenia a získa sebadôveru vo svojej schopnosti. Koučovanie uvoľňuje potenciál človeka a umožňuje mu tak maximalizovať jeho výkon.“ Whitmore (1994) uvádza, že koučovanie predstavuje cieleňé uvoľňovanie a posilňovanie rozvojového potenciálu človeka, s dôrazom na zlepšovanie výkonu a konkrétnych zručností.

Sloboda sa automaticky spája s dôverou, preto ďalším faktorom ovplyvňujúcim fungovanie konceptu slobody v práci je *dôvera medzi manažérom a zamestnancami*. Pokiaľ manažér neverí svojim zamestnancom, ani oni mu nebudú dôverovať. Pre úspech podniku je potrebné dôveru vytvárať, šíriť a obnovovať ako najefektívnejšiu formu kontaktu a práce s ľuďmi a zároveň najúčinnnejšiu spôsobu dosahovania vytýčených cieľov a výsledkov (Covey, 2008). Engelbrecht a Cloete (2000) upozorňujú, že dôvera je nevyhnutná aj pre efektívnu komunikáciu medzi manažérom a zamestnancami. V prípade, že nie sú vzťahy v podniku založené na dôvere, vymýšľajú sa rôzne smernice, pravidlá, kontroluje sa dochádzka, obmedzuje sa prístup na internet. Takéto pracovné prostredie je pre zamestnancov nemotivujúce a jediné čo im napadne je spôsob ako obísť tento systém a vyhnúť sa mu. V takomto podnikovom prostredí sa ľudia nenaučia zodpovednosti a sebariadeniu.

Dôvera je veľmi dôležitým prvkom smerujúcim k vytvoreniu slobodného prostredia pre zamestnancov v práci. Poon (2013) hovorí, že dôvera je základným komponentom efektívnych vzťahov na pracovisku, ako aj dôležitý aspekt súvisiaci s ochotou zamestnancov prijať záväzky, pomôcť svojim spolupracovníkom, ochotou zdieľať zdroje, vnímaním súdržnosti pracovnej skupiny, či s rôznymi aspektmi pracovného výkonu. Podľa Coveyho (2008) pokiaľ dáte zamestnancom jasne najavo ich hodnotu a potenciál, že sami ich v sebe rozpoznávajú, dôvera sa zmení v obojstranný vzťah.

Pokiaľ chce manažér presvedčiť ľudí, že bude s nimi jednať ako so seberovnými, musí odstrániť bariéru nedôvery, symboly moci a hierarchiu, musí podporovať zamestnancov a byť spravodlivý. Žiadna práca nie je pre manažéra podradná, pokiaľ to niekomu z jeho zamestnancov pomôže splniť cieľ. Carney a Getz (2011) upozorňujú, že ľudia neveria tomu, čo manažér hovorí, ale veria tomu, čo manažér robí. Až potom, keď ich uspokojí, to, čo manažér robí, začnú mu dôverovať a získa si ich rešpekt.

Motivácia zamestnancov predstavuje ďalší významný faktor, ktorý vplýva na fungovanie konceptu slobody v práci, pretože úspešný a efektívny pracovný výkon a nasadenie zamestnancov je výsledkom motivácie. Porvazník (2011, s. 297) uvádza tradičný pohľad na vonkajšiu motiváciu zamestnancov, ktorú definuje ako „proces pôsobenia medzi subjektmi manažmentu, v ktorom subjekty s vlastníckymi alebo vyššími manažérskymi právomocami vplývajú na spolupracovníkov s cieľom dosahovať čo najvyššiu výkonnosť alebo s úmyslom dosiahnuť stanovené ciele“. Môžeme konštatovať, že pri vonkajšej motivácii sa jedná o cieľavedomé konanie a pôsobenie manažérov na výkonnosť zamestnancov. Priglová (2007) pritom zdôrazňuje, že schopnosť motivovať zamestnancov je jednou z najťažších, no zároveň najvýznamnejších zručností manažérov. Druhý pohľad na motiváciu uvádzajú autori Hitka a Potkány (2005, s. 45), ktorí definujú motiváciu ako „súhrn špecifických vnútorných

podmienok, ktoré vzbudzujú a udržujú aktivitu zamestnanca, orientujúc sa na určitý smer a k istému cieľu.“

Na základe uvedeného je zrejmé, že k pracovnej motivácii sa dá dospieť dvomi cestami, ktoré Seková (In Vetráková a kol., 2011, s. 157) rozlišuje ako sebamotivovanie na jednej strane a vyvíjanie úsilia zo strany manažérov na strane druhej. Sebamotivovanie, inak nazývané aj vnútorná motivácia, vymedzuje ako prístup kedy „zamestnanci sami seba motivujú tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá ich uspokojuje, alebo aspoň očakávajú, že ich bude uspokojovať. Z podstaty vnútornej motivácie vyplýva, že vnútorné motívy majú predpoklad na hlbší a dlhodobejší účinok, pretože sú súčasťou osobnosti človeka, vychádzajú z jeho vnútra a nie sú prenesené z vonkajšieho prostredia“.

Získať a udržať si schopných zamestnancov je jednou z hlavných úloh manažmentu každého podniku. Farkašová a Seemann (2006, s. 101) hovoria, že „ak si chce podnik svojich najlepších ľudí udržať, mal by ich odchodu predchádzať a to spôsobom, ktorý má len málo spoločného s peňažnou stimuláciou. Predovšetkým je potrebný efektívny motivačný program, ktorý ukáže zamestnancom, že si podnik cení ich jedinečnosť“. Motivačný systém podniku by mal predovšetkým posilňovať identifikáciu zamestnanca s podnikom a podporovať jeho záujem napredovať v rozvoji vlastných vedomostí, zručností a skúseností. Rozvoj tvorivého ľudského kapitálu, ktorým podnik disponuje a jeho zapojenie v prospech podniku je najlepšou zárukou efektívneho plnenia podnikových cieľov a prežitia v náročných konkurenčných podmienkach (Hitka, Potkány, 2005).

Podľa Korenkovej (2014) je nutné, aby manažéri vyvíjali na svojich zamestnancov pozitívne motivačné vplyvy v podobe zamestnaneckej participácie a možnosti sebarealizácie. Participácia umožňuje zamestnancom prispieť dôležitými informáciami k podnikovým procesom, napríklad vo forme návrhov, nápadov, upozornení na riziká či upozornení na dobré skúsenosti. Zamestnanec pociťuje dôležitosť a zmysel svojej práce, pretože manažér stojí o jeho rady. V prípade, že je zamestnancom ponechaný priestor na vlastnú cestu v plnení pracovných úloh, môžu prežiť pocit vlastnej sebarealizácie a manažér môže očakávať rýchle a kvalitné splnenie úloh. Pociť sebarealizácie zamestnancov pozitívne ovplyvňuje celkovú atmosféru na pracovisku, z ktorej pramení aj celková spokojnosť zamestnancov. Samozrejme predpokladom uvedených motivačných vplyvov je záujem a kvalifikácia zamestnanca.

Tradične riadené podniky sa najčastejšie snažia svojich zamestnancov motivovať formou rôznych odmien, takzvaných benefitov. Sloboda v práci je naproti tomu konštruovaná na predpoklade, že ľudskú motiváciu nie je možné riadiť. Hajzler (2013) uvádza, že pokiaľ je v podniku vytvorené priaznivé prostredie, ľudia sa motivujú sami. Slobodné podniky sa podľa autora nesnažia motivovať zamestnancov prostredníctvom hmotných odmien, bonusov či vyznamenaní. V slobodných podnikoch manažéri počúvajú zamestnancov, aby zistili, čo im v pracovnom prostredí bráni v uspokojovaní ich potrieb, raste a sebariadení. Zamestnancom je poskytovaný priestor na ich sebarealizáciu a sebamotivovanie.

Ďalší faktor, ktorý ovplyvňuje využívanie konceptu slobody v práci je *systém kontroly*. Kontrolu zaraďujeme k základným manažérskym funkciám riadenia, pričom sa zameriava na hodnotenie priebehu a uskutočňovanie plnenia plánov. Cieľom kontroly je odhaliť rezervy a nedostatky v plnení vytýčených cieľov. V tradične riadených podnikoch sa stretávame

s prísnou kontrolou zamestnancov a plnenia plánov. Tento názor zastáva Korenková (2014), ktorá poukazuje na dôležitosť kontroly a tvrdí, že je to jediný spôsob ako môžu manažéri zistiť, či boli dosiahnuté vytýčené podnikové alebo individuálne ciele. To znamená, že manažéri vnímajú svojich zamestnancov ako nezodpovedných, nesamostatných a lenivých. Pokiaľ sa manažéri pozerajú na svojich zamestnancov takýmto spôsobom, existuje veľký predpoklad, že sa takými naozaj stanú. Košturiak (2013) o systéme kontroly v slobodnom podnikovom prostredí hovorí, že kontrola môže byť často pre zamestnancov ponížujúca a viesť k tomu, aby si zamestnanci vymýšľali alebo klamali.

Slobodné podniky nekontrolujú konanie zamestnancov priamo prostredníctvom nariadení, predpisov a motivačných schém. Je samozrejmé, že žiaden podnik sa nezaobíde bez pravidiel a určitá predstava o tom, ako sa veci majú robiť, je nevyhnutná. Shetrone (2011) poukazuje na to, že zamestnávateľia a manažéri by mali hľadať spôsoby, ako dať zamestnancom väčšiu kontrolu nad svojou prácou, úlohami a pracovnými návykmi. Awad a Alhashemi (2012) podporujú túto teóriu a hovoria, že decentralizácia kontroly v rámci organizácie poskytuje zamestnancom širšie možnosti na kontrolovanie aspektov práce, ktoré ovplyvňujú ich pracovný výkon. Podľa Krajčiovej (2013) je znakom slobodných podnikov to, že pracujú s množstvom nepísaných pravidiel, ktoré musí každý zamestnanec rešpektovať, a ktoré by mal prijať za svoje vlastné. Sloboda v práci predstavuje stav, kedy všetci v podniku smerujú jedným spoločným smerom, len na základe dohody na niekoľkých základných pravidlách. Slobodné pracovisko kladie dôraz na vlastnú disciplínu, pretože sloboda je sprevádzaná vysokou mierou zodpovednosti, ktorú musí byť každý ochotný prijať. Podľa Wilsona (2009) úspešné podniky radšej splnomocňujú a podnecujú svojich zamestnancov ako by ich mali kontrolovať. Angažovaní zamestnanci sú zodpovednejší a produktívnejší, pretože majú pocit spoluvedenia podniku a sú pyšní na svoju prácu.

Geropp (2014) upozorňuje, že prílišnou kontrolou zbavuje manažér zamestnancov zodpovednosti, ktorú nesú za plnenie svojich úloh. Berie im všetok priestor a potenciál pre vlastný rozvoj. Tým, že kontroluje každú úlohu, každý čiastkový výsledok, frustruje zamestnancov a znižuje ich vnútornú motiváciu, ktorá je pre slobodu v práci taká dôležitá.

Efektívne vedenie ľudí je nevyhnutné ak manažéri chcú využiť všetky prednosti, schopnosti a zručnosti svojich zamestnancov. Dôležitým atribútom je podpora a motivácia zamestnancov. Jedným zo spôsobov podpory zamestnancov je prejavenie dôvery prostredníctvom *splnomocňovania zamestnancov*, ktoré spočíva v systematickom prenose rozhodovacích právomocí z manažérov na zamestnancov, a teda posilňovaní ich právomocí. Splnomocňovanie predstavuje širší pojem ako je delegovanie právomocí, pretože využíva celkový potenciál zamestnancov, ich nápady, vedomosti či nadšenie. Posilňovanie právomocí zamestnancov je prirodzeným dôsledkom osobnej a podnikovej dôvery umožňujúcej zamestnancom identifikovať a uvoľňovať potenciál. Inými slovami splnomocňovanie zamestnancov podporuje sebakontrolu, sebariadenie a sebaorganizovanie zamestnancov (Covey, 2008).

Nevyhnutnou požiadavkou na splnomocňovanie je prostredie dôvery, spoločne zdieľané ciele, určitá voľnosť v rozhodovaní, ale tiež vysoká mieru zodpovednosti splnomocnených zamestnancov. Splnomocňovanie je určené pre zamestnancov, ktorí sú

zruční, majú dostatok skúseností, a ktorým môže byť zverená značná samostatnosť a osobná zodpovednosť pri plnení úloh (Bláha, Mateuiciuc, Kaňáková, 2005). Preto je už samotný výber zamestnancov veľmi dôležitým podnikovým procesom.

Korenková (2014) hovorí o delegovaní úloh, ktoré je neoddeliteľnou súčasťou splnomocňovania zamestnancov. Podľa nej je kľúčom k efektívnemu delegovaniu poskytnúť zamestnancovi informácie o tom, akú úlohu má splniť a do kedy, avšak formu ako danú úlohu splní si má zvoliť sám. Jurina (2010) hovorí, že je potrebné dať zamestnancom dostatočný priestor na samostatné rozhodovanie a konanie. Zatiaľ čo pri delegovaní úloh, zostáva zodpovednosť na manažérovi, splnomocňovanie rozširuje právomoci zamestnancov, a teda aj zodpovednosť za zverené úlohy prechádza na zamestnanca.

Splnomocňovanie nemôže fungovať v organizáciách, kde zamestnanci nie sú schopní a ochotní robiť samostatne potrebné rozhodnutia. Z tohto pohľadu Muir (1995) zdôrazňuje, že základnou podmienkou je disponovať zamestnancami s požadovanými kvalitami a tie neustále rozvíjať. Len v takom prípade bude splnomocňovanie veľkým prínosom pre všetky zúčastnené strany, v podobe rastúcej efektivity a pracovnej spokojnosti.

Predpokladom pre uplatňovanie slobody v práci je dôkladný výber zamestnancov orientovaný na *spôsobilosť a zodpovednosť zamestnancov* pracovať v slobodnom podnikovom prostredí. Nie všetci zamestnanci túžia po zodpovednosti. Práve naopak, mnohí sa zodpovednosti a rozhodovania boja a snažia sa im vyhýbať. Z tohto hľadiska je dôležité, aby zamestnanci zastávali rovnaké hodnoty a postoj k práci ako zamestnávateľ, ktoré sú mnohokrát významnejšie ako schopnosti zamestnancov, pretože tie je možné ľudí naučiť, no ovplyvniť postoj je prakticky nemožné (Fričová, 2012).

Každý človek je jedinečný a výnimočný v inej oblasti. Pokiaľ sa manažér rozhodne stavať na jedinečnosti zamestnancov je nevyhnutné, aby poznal aké sú ich silné stránky a spôsob akým sa dokážu zdokonaľovať. Rozvoj silných stránok u zamestnancov vedie k ich vyššej zodpovednosti a osobnému rastu. Sloboda v práci predpokladá pristupovať k zamestnancom ako k zodpovedným jedincom, ktorí sú schopní rozhodovať o vývoji udalostí v podniku. Hamel a Breen (2008) hovoria, že zodpovednosť je zárukou, že samostatnosť nebude plodiť chaos.

Faktor, ktorý v najväčšej miere ovplyvňuje fungovanie konceptu slobody v práci a je vo vzájomnej interakcii so všetkými vyššie uvedenými faktormi, je *komunikácia na pracovisku*. Komunikácia v podniku predstavuje akúsi životnú silu, ktorá je nevyhnutná pre zdravé podnikové prostredie.

Hitka a kol. (2013) poukazujú na efektívnu komunikáciu, ktorá je výsledkom zosynchronizovania verbálnej a neverbálnej komunikácie, počúvania, empatie a asertivity, ktoré tvoria jadro komunikačných zručností. Prostredníctvom efektívnej komunikácie môžu manažéri dosahovať pracovné ciele a zámery, s využitím svojich odborných vedomostí, manažérskych kompetencií a emocionálnej vyspelosti. Gagnoud (2008) poukazuje na dôležitosť komunikácie aj pre zamestnancov. Hovorí, že obojsmerná komunikácia je u zamestnancov nevyhnutným predpokladom pre podávanie vyšších výkonov a ich skutočný prínos pre podnik. Pokiaľ je zamestnanec informovaný o spoločnosti, vie kam smeruje, má pocit, že vedeniu na ňom záleží a vidí zmysel svojej práce.

Awad a Alhashemi (2012) považujú zdieľanie myšlienok a ideí, predkladanie návrhov, zisťovanie názorov a vysvetľovanie potrieb za základnú schopnosť manažérov pri práci s ľuďmi. Hovoria, že otvorená obojsmerná komunikácia je predpokladom zdravých medziľudských vzťahov na pracovisku. Ján Uriga, manažér pre oblasť riadenia ľudských zdrojov spoločnosti Deloitte hovorí, že otvorená komunikácia a úprimný záujem manažéra počúvať názory zamestnancov sú základným predpokladom pre využitie potenciálu zamestnancov, ktorým disponujú (Švorcová, 2012).

Podľa Rolkovej (2013) je otvorená obojsmerná komunikácia základnom efektívneho fungovania podniku uplatňujúceho slobodu v práci, pretože väčšina závažných rozhodnutí je výsledkom konsenzu medzi manažérom a zamestnancami.

Na základe nášho doterajšieho skúmania môžeme zhrnúť faktory, ktoré ovplyvňujú fungovanie konceptu slobody v práci a roztriediť ich na požiadavky kladené na manažérov a na zamestnancov. Nasledujúca tabuľka č. 1 prezentuje prehľad jednotlivých faktorov s dôrazom na to, čo sa vyžaduje od manažérov a čo od zamestnancov pre efektívne fungovanie konceptu slobody v práci v praxi.

Faktor	Požiadavky na manažérov	Požiadavky na zamestnancov
Podniková kultúra	Odstrániť prvky byrokracie a hierarchie. Komunikovať nepísané pravidlá. Stavať na spravodlivosti a rovnosti, aby sa zamestnanci cítili ako ľudské bytosti, nie ako zdroje.	Rešpektovať nepísané pravidlá. Stotožniť sa s víziou podniku a pochopiť podnikateľský zámer.
Charakter práce	Nechaj zamestnancov, nech si sami zvolia prácu, ktorá im bude vyhovovať a bude ich naplňovať.	Identifikácia s vykonávanou prácou, poznať ako daná práca prispieva k naplneniu vízie.
Spôsob vedenia zamestnancov	Poskytovať zamestnancom možnosť doťahovať úlohy vo vlastnej réžii. Nedávať príkazy, ale rady. Inšpirovať a podnecovať.	Zapájať sa do diania podniku a rozhodovania. Využívať celý svoj potenciál. Nadšenie a chuť byť súčasťou podniku.
Dôvera	Vytvárať pozitívne a motivujúce prostredie pre zamestnancov. Posilňovať sebadôveru zamestnancov. Stáť si za svojimi slovami (ľudia veria činom, nie slovám).	Veriť slovám a činom manažéra. Byť úprimní, ochotne komunikovať a prispievať k celkovému úspechu. Ochota spolupracovať.
Transparentnosť informácií	Informovať zamestnancov o všetkých aspektoch vývoja podniku. Konzultovať s nimi rozhodnutia a vzniknuté problémy.	Vyjadriť svoje názory, postrehy, nápady. Preberať iniciatívu, byť aktívni, tvoriví a rovnako nezatajovať akékoľvek informácie.
Motivácia zamestnancov	Nemotivovať zamestnancov hmotnými stimulmi, ale snažiť sa ich získať. Vytvoriť pracovné podmienky, v ktorých sa môžu rozvíjať, sebarealizovať a sebamotivovať. Počúvať svojich zamestnancov a	Silná vnútorná motivácia zamestnancov, vlastný záujem podieľať sa na riadení a napredovaní podniku, ako aj osobnostnom rozvoji. Zamestnanec urobí svoju prácu najlepšie ako vie, vydá zo seba

	zistiť, čo im v pracovnom prostredí bráni v uspokojovaní ich potrieb, raste a seberealizácii.	všetko, pretože práca, ktorú robí ho uspokojuje.
Systém kontroly	Nahradiť kontrolu podľa presných noriem a predpisov, koordinovaním. Poskytnúť zamestnancom širšie možnosti na kontrolovanie aspektov práce, ktoré ovplyvňujú ich pracovný výkon.	Prevziať kontrolu nad svojou prácou, pracovnými úlohami a povinnosťami. Využívať sebakontrolu a sebadisciplínu.
Splnomocňovanie zamestnancov	Ochota vzdať sa svojej moci. Vytvoriť zamestnancom priestor, aby sa mohli v práci seberealizovať, participovať na riadení a výsledkoch, samostatne sa rozhodovať a konať. Vytvárať atmosféru slobody a zodpovednosti.	Požiadavky na odbornosť a spôsobilosť zamestnancov. Ochota pracovať samostatne, zodpovedne a kvalitne. Možnosť rozhodovať sa podľa seba a urobiť zmenu ešte vtedy, keď je čas.
Spôsobilosti a zodpovednosť zamestnancov	Dôraz na výber zamestnancov, ktorí budú schopní využiť celý svoj potenciál, aby mohli robiť to, čo vedia najlepšie.	Zamestnanci disponujú potrebnými kvalitami, v podobe vedomostí, zručností, skúseností, osobnostných charakteristík. Sú ochotní a schopní byť zodpovední, vedia, že za svoje neúspechy nemôžu viniť nikoho iného.
Komunikácia na pracovisku	Ochota a chuť zdieľať so zamestnancami všetky informácie. Schopnosť počúvať. Intenzívne komunikovať o vízii, o nových informáciách a možnostiach.	Otvorene komunikovať všetky návrhy, idey, myšlienky. Ochota zdieľať informácie s manažérmi. Schopnosť počúvať. Intenzívne komunikovať.

Tabuľka 1 - Požiadavky kladené na manažérov a zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa preštudovanej domácej a zahraničnej literatúry.

Záver

V súčasnom podnikateľskom prostredí nie je nič nezvyčajné, že zamestnanci opúšťajú dobre platené pracovné pozície kvôli zlým pracovným podmienkam a vzťahom na pracovisku. Zamestnanci radšej uprednostnia podniky, kde sú spokojnejší, kde sa o nich zamestnávateľ stará a správne ich motivuje. Zamestnanci dnes požadujú flexibilné pracovné podmienky, v ktorých môžu dosahovať svoje profesionálne aj osobné ciele. Len zamestnanec, ktorý je vnútorne motivovaný, urobí svoju prácu najlepšie ako vie, vydá zo seba všetko, ale nie preto, že na konci mesiaca dostane výplatu, ale preto, že ho práca, ktorú robí naplňuje.

Cieľom príspevku bolo na základe štúdia súčasných publikovaných poznatkov a zdrojov venujúcich sa problematike slobody v práci, identifikovať a charakterizovať základné faktory, ktoré ovplyvňujú využívanie konceptu slobody v práci v praxi. Dôraz bol kladený na vybrané faktory, ktoré považujeme za najvýznamnejšie, a to charakter práce, podnikovú kultúru, spôsob vedenia zamestnancov, motivačný systém podniku, systém kontroly, splnomocňovanie

zamestnancov, komunikáciu na pracovisku, dôveru medzi manažérom a zamestnancami a spôsobilosť a zodpovednosť zamestnancov.

Z príspevku je zrejماً prepojenosť medzi jednotlivými faktormi, ktorá len pri vzájomnom využívaní a rešpektovaní môže viesť k úspešnému a efektívnemu fungovaniu konceptu slobody v práci.

Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda: doc. Ing. Mária Seková, PhD.

Použitá literatúra

1. AWAD, T. A. – ALHASHEMI, S. E. 2012. Assessing the effect of interpersonal communications on employees' commitment and satisfaction. In *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, roč. 5, č. 2. ISSN 1753-8394, s. 134 – 156.
2. BLÁHA, J. – MATEICIUC, A. – KAŇÁKOVÁ, Z. 2005. Předpoklady manažerů pro vedení lidí. In *Personalistika pro malé a středné firmy*. Brno : CP Books. 288 s. ISBN 80-251-0374-9, s. 97 – 108.
3. CARNEY, B. M., GETZ, I. 2011. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. Praha : PeopleComm. 344 s. ISBN 978-80-904890-1-1.
4. COVEY, S. R. 2008. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha : Management Press. 347 s. ISBN 80-726-11-76-8.
5. ENGELBRECHT, A. S. – CLOETE, B. E. 2000. Analysis of a supervisor – subordinate trust relationship. In *Journal of Industrial Psychology*, roč. 26, č. 1. ISSN 2071-0768, s. 24 – 28.
6. FARKAŠOVÁ, V. – SEEMANN, P. 2006. Vysokokvalifikovaný ľudský potenciál a prostriedky motivácie v podmienkach riadenia. In *Manažment ľudského potenciálu v podniku. Zborník referátov medzinárodnej vedeckej konferencie*. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene. 297 s. ISBN 80-228-1585-3, s. 100 – 105.
7. FRIČOVÁ, L. 2012. Slobodu a šťastie máme v DNA. In *Trend*, roč. 15, č. 16. ISSN 1335-0684.
8. GAGNOUD, P. 2008. Slovenskí zamestnanci očakávajú viac [online]. In *eTrend* [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupné na internete: <<http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-J%C3%BAn/slovenski-zamestnanci-ocakavaju-viac.html>>
9. GEROPP, B. 2014. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Praha : Gra a Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5337-9.
10. HAJZLER, T. 2013. 10 dôvodov prečo sloboda v práci? [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné na internete: <<http://slobodavpraci.webnode.sk/news/a10-sposobov-preco-sloboda-v-praci-/>>
11. HAMEL, G. – BREEN, B. 2008. *Budoucnost managementu*. Praha : Management Press. 245 s. ISBN 978-80-7261-188-1.
12. HAMEL, G. – LABARRE, P. – ROZWELL, C. – ZANINI, M. 2013. *Searching for freedom at work*. [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné na internete: <<http://fortune.com/2013/08/23/searching-for-freedom-at-work/>>
13. HARKOTOVÁ, S. 2013. Sloboda v práci začína byť trend. Môže byť darom aj bremenom [online]. In *aktuálne.sk*. [cit. 2016-04-23]. Dostupné na internete: <<http://aktualne.atlas.sk/sloboda-v-praci-zacina-byt-trend-moze-byt-darom-aj-bremenom/slovensko/spolocnost/>>
14. HITKA, M. – BLÁŠKOVÁ, M. – VETRÁKOVÁ, M. – KLINCKOVÁ, J. – POTKÁNY, M. – DRÁBEK, J. – HAJDUKOVÁ, A. *Rozvoj ľudských zdrojov. II*. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2013. 265 s. ISBN 978-80-228-2614-3.
15. HITKA, M. – POTKÁNY, M. 2005. Controllingová koncepcia integrovaného manažmentu v spojitosti s motivačným programom organizácie. In *Manažment v teórii a praxi*, roč. 1, č. 3. ISSN 1336-7137, s. 42 – 48.
16. JURINA, Ľ. 2010. Ako zarábať na nadšencoch. In *Trend*, roč. 13, č. 43. ISSN 1335-0684.

17. KORENKOVÁ, M. 2014. *Základy manažmentu*. Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 127 s. ISBN 978-80-558-0582-5, s. 36 – 75.
18. KOŠTURIÁK, J. 2013. *Od riadenia k slobode*. Žilina : IPA. 24 s. ISBN 978-80-89667-47-5.
19. KOŠTURIÁK, J. 2014. Slušná firma. In *Podnikajazi.sk*. [online]. [cit. 2016-04-29]. Dostupné na internete: <<http://podnikajazi.sk/slusna-firma>>
20. KRAJČIOVÁ, M. 2013. *Sloboda v práci* [online]. [cit. 2016-04-29]. Dostupné na internete <http://www.krajciova.sk/Knihy/BC_SlobodaVPraci_MK_V1.pdf>
21. KUBÁNI, V. 2011. Pracovná spokojnosť [online]. In *Psychológia práce*. Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, Elektronické skriptá. 174 s. ISBN 978-80-555-0318-9, s. 125 - 133. [cit. 2016-04-08]. Dostupné na internete <http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Kubani6/pdf_doc/9.pdf>
22. MAJTÁN, M. a kol. 2008. *Manažment*. Bratislava : Sprint. 4. vyd. 430 s. ISBN 978-80-89085-72-9, s. 315 – 344.
23. MUIR, J. 1995. Effective management through delegation. In *Work Study*, roč. 44, č. 7. ISSN 0043-8022, s. 6 – 7.
24. POON, J. M. L. 2013. Effects of benevolence, integrity, and ability on trust-in-supervisor. In *Employee Relations*, roč. 35, č. 4. ISSN 0142-5455, s. 396 – 407.
25. PORVAZNÍK, J. 2011. *Celostný manažment*. Bratislava : Sprint dva. 5. prepr. a dopl. vyd. 360 s. ISBN 978-80-89393-58-9.
26. PRIGLOVÁ, H. 2007. Analýza motivačnej štruktúry a motivačných preferencií zamestnancov v podniku. In *Manažment v teórii a praxi*, roč. 3, č. 1 – 2. ISSN 1336-7137, s.12 – 19.
27. ROLKOVÁ, M. 2013. Vybrané aspekty implementácie participatívneho štýlu riadenia podniku. In *Trendy v podnikaní – Business Trends*, č. 2, roč. ISSN 1805-0603, s. 47 – 54.
28. RYNIK, J. 2011. Slobodní zamestnanci robia firmu úspešnou [online]. In *eTrend*. [cit. 2016-05-08] Dostupné na internete <<http://profit.etrend.sk/dennik/slobodni-zamestnanci-robja-firmu-uspesnou-2.html>>
29. SEIFERT, J. 2011. Sloboda v práci [online]. In *Profesia.sk*. [cit. 2016-02-14]. Dostupné na internete <<http://www.profesia.sk/cms/newsletter/august-2011/sloboda-v-praci/43304>>
30. SEKOVÁ, M. a kol. 2013. *Manažment II. Ľudia v organizácii a organizačná kultúra*. Bratislava : IURA Edition. 170 s. ISBN 978-80-8078-511-6.
31. SHETRONE, A. 2011. *7 Ways to Improve Employee Satisfaction*. [online]. [cit. 2016-05-15]. Dostupné na internete: <<http://www.inc.com/guides/201105/7-ways-to-improve-employee-satisfaction.html>>
32. STÝBLO, J. 2008. Účinný styl práce s ľuďmi jako nejlepší benefit [online]. In *Mzdová praxe*. [cit. 2016-04-03]. Dostupné na internete <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3902v5262-ucinny-styl-prace-s-lidmi-jako-nejlepsi-benefit/?search_query=>>
33. ŠVORCOVÁ, P. 2012. Kultúra rovnocenných. In *eProfit* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné na internete: <<http://profit.etrend.sk/dennik/kultura-rovnocennych-3.html>>
34. VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2011. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici. 276 s. ISBN 978-80-557-0149-3.
35. WHITMORE, J. 1994. *Koučování. Průručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Praha : Management Press. 128 s. ISBN 80-85603-75-6.
36. WILSON, CH. 2009. Don't Control Your Employees; Empower Them. In *Talent management* [online]. [cit. 2016-05-16]. Dostupné na internete: <http://www.talentmgt.com/articles/dont_control_your_employees-_empower_them>
37. ZHANG, X. – BARTOL, K. M. 2010. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. In *Academy of Management Journal*, roč. 53, č. 1. ISSN 1948-0989, s. 107 – 128.