

VEDENÍ, KOMUNIKACE, KVALITA PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Vypracovali:

Markéta Cudlínová (231151), Magdalena Čeganová (110237), Miroslava Čepová (125549), Silvie Kasková (109134), Kateřina Lojdová (100154)

VEDENÍ

Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů. Manažer musí mít schopnosti vést lidi. Musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků.

Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Skupinu dává dohromady lidský faktor. Základem vedení lidí je motivace s orientací na cíl.

Významným rysem uvedené definice vedení je to, že vedení je proces, jímž se jeden jedinec snaží ovlivnit jiné jedince. O posouzení toho proč je to možné se pokoušeli různí výzkumníci.

Z hlediska definování vlivu ve smyslu moci – kontroly, kterou určitá osoba má a může vykonávat nad jinými – existuje pět různých opěrných pilířů takové moci:

1) Donucovací moc

Donucovací moc je založena na strachu. Podřízený ví, že když nevyhoví přání nadřízeného, bude to mít za následek trest (přidělení nepříjemné práce nebo důtku).

Donucovací moc je založena na tom, že si jedinci uvědomují, že trest je důsledkem nesouhlasu s činy, názory nebo pokyny nadřízeného.

2) Odměňovací moc

Odměňovací moc je opakem donucovací moci. Podřízený ví, že pokud vyhoví přání vedoucího bude následovat odměna.

3) Zákonná moc neboli legitimita

Zákonná moc vyplývá z postavení manažera v podnikové hierarchii. Generální ředitel má více zákonné moci než ředitel divize a ten zase více než jednotliví náměstci.

4) Odborná moc

Jedinec s odbornou mocí je člověk se zkušenostmi, zvláštními dovednostmi nebo znalostmi. Tím získává respekt a ochotu svých kolegů nebo podřízených.

5) Přířknutá moc

Přířknutá moc je založena na tom, že vedené osoby se ztotožňují s vůdcem. Jedinci se chtějí ztotožnit s mocnou osobou. Poskytnou nebo přířknou tudíž této osobě moc, protože je nějakým způsobem přitahuje nebo protože se o ní domnívají, že má žádoucí schopnosti.

Styl vedení (řízení) - pod tímto pojmem chápeme navykly způsob realizace role řídicího pracovníka, navykly způsob plnění zejména opakujících se úkolů.

Vnitřní stránkou stylu vedení je uspořádanost a organizovanost pracoviště, úkolů, pracovní doby i úroveň metod a řešení úkolů řídicí práce.

Vnější stránkou stylu vedení je způsob jednání s lidmi při rozhodování, ukládání úkolů, motivací, kontrola hodnocení pracovníků, dále pak způsob myšlení, vyjadřování, vystupování a chování zejména při organizaci skupinových činností.

Teorie vedení

Z hlediska vedení jako manažerské funkce bylo vypracováno několik teorií. Uvádíme pouze příklady hlavních z nich.

Obecně můžeme tyto teorie rozdělit na:

- a) Teorie založené na osobních kvalitách a způsobu chování manažera
- b) Situační teorie

Teorie založené na osobních kvalitách a způsobu chování manažera

Tyto teorie byly založeny na tom, že se výzkumníci snažili popsat, které vlastnosti jsou charakteristické pro úspěšné vedoucí.

Do této skupiny patří např.

Teorie stylu vedení založená na využívání pravomocí

Podle této teorie rozdělujeme manažery do tří základních skupin.

- **Autokratický styl** - vedoucí rozhoduje sám. Je dogmatický a rozhodný. Podřízení se zúčastňují při zajišťování informací pro rozhodování, ale na rozhodování se nepodílejí.
- **Konzultativní styl** - vedoucí předkládá své myšlenky a očekává otázky. Vedoucí navrhuje řešení, které se může změnit.
- **Demokratický styl** (partnerský) - vedoucí vytváří systém podmínek pro spoluúčast podřízených při řešení problému. Vedoucí nechává podřízené aby si sami stanovili vlastní cíle i prostředky k jejich dosažení. Hlavní úloha vedoucího je potom vytváření příznivého prostředí pro rozhodování. Důležitá rozhodnutí jsou kolektivní.

Druhou nejčastěji uváděnou teorií je tzv. Teorie mřížky.

Teorie manažerské mřížky (teorie grid)

Existuje několik stylů vedení. Manažerská mřížka, nebo také jinak pojmenovaná jako mřížka vedení, vznikla v roce 1964 (Blank R., Moutonová J.: The Managerial Grid. Houson, Gulf Publishing, 1964). Základem této teorie je dvourozměrná mřížka kde na jedné ose je znázorněna *orientace manažerů na lidi* a na druhé ose *orientace manažerů na produkci (výrobky)*. Tyto dva protiklady vycházejí z praxe, kde manažeři musí sladit cíle organizace s cíli (požadavky) podřízeného.

Zájem o výrobu (orientace na produkci) zahrnuje postoje manažera k úrovni rozhodování, kvalitě zaměstnaneckých služeb, efektivnosti práce, výrobních postupů, a procesů.

Zájem o lidi (orientace na lidi) se interpretuje jako udržování sebedůvěry spolupracovníků, vytváření dobrých pracovních podmínek, udržování dobrých mezilidských vztahů. ztotožnění se s potřebou dosahování cílů.

Výsledkem této teorie je mřížka (obrázek č.1). Na základě porovnání orientace na produkci a orientace na pracovníky odvozujeme tyto následující styly řízení:

Venkovský klub (1,9)

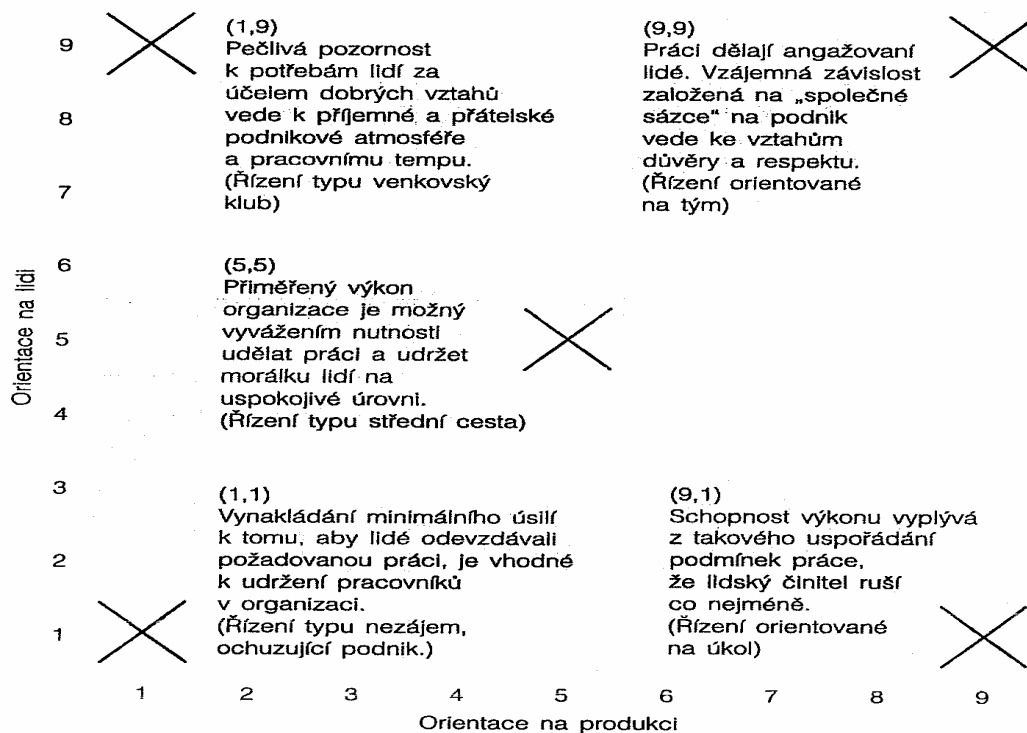
Střední cesta (5,5)

Nezájem (1,1)

Tým (9,9)

Úkol (9,1)

Obrázek č. 1:



Situační teorie

V současné době má většina manažerů pochybnosti o tom, zda určitý konkrétní styl vedení je efektivní za všech situací. Obecně se dá říci, že vedoucí, kteří byli silně orientováni na uvádění do pohybu a strukturu, byli relativně úspěšnější, když řídili dělníky, než když řídili nevýrobní pracovníky.

Z toho vyplynulo, že efektivní vedení závisí na tom, jak chování vedoucího odpovídá dané situaci. Z tohoto důvodu byly vypracovány některé situační teorie, jako je např. **kontingentní teorie a teorie cesta-cíl**.

Kontingentní teorie

Tuto teorii formuloval v roce 1969 Fred E. Fiedler. Teorie předpokládá, že efektivnost vedoucího ovlivňují tři důležité situační dimenze.

- ⇒ Vztahy mezi vedoucím a členy skupiny. Jsou vyjádřeny jako stupeň důvěry ze strany vedoucího, a ze strany podřízených jako jistá loajalita projevovaná vedoucímu.
- ⇒ Struktura úkolů. Je to stupeň, kterým je vyjádřen podíl mezi rutinní prací (je dán předem jistý postup) a prací, která nemá rutinní charakter.
- ⇒ Pravomoci funkčního postavení. Ty zahrnují možnost udělení odměn a nebo uložení trestů, v takovém rozsahu v jakém jsou umožněny pravomocemi nadřízeného.

Fiedler posuzuje styl vedení na základě vyhodnocení odpovědí vedoucích ve zvláštním dotazníku, který nazval last-preferred-co-worker questionnaire (dotazník typu nejméně oblíbený spolupracovník). Vedoucí, kteří hodnotí své nejméně oblíbené spolupracovníky pozitivněji, jsou více orientováni na lidi. Opačně, horší hodnocení, jedná se o vedoucí orientované na úkoly.

Fiedler definoval na základě své teorie tzv. příznivost situace. Jedná se o stupeň, v němž situace umožňuje vedoucímu ovlivňovat skupinu.

Teorie cesta cíl

Tato teorie vychází z *expektační teorie motivace*. Tvrdí, že vedoucí je klíčovou osobou, která přispívá ke zlepšování motivace, spokojenosti a výkonnosti podřízených.

Podle této teorie lze použít čtyř stylů vedení:

- ⇒ Direktivní. Vedoucí přikazuje a podřízení se nepodílejí na vedení.
- ⇒ Podporující. Vedoucí je přátelský a zajímá se o své podřízené jako o lidi.
- ⇒ Participativní. Vedoucí žádá a dostává od podřízených nápady a názory, které pak využívá v rozhodování.
- ⇒ Orientované na dosažení cílů. Vedoucí pro své podřízené vytváří podnětné cíle a projevuje jim důvěru, že jsou schopni tyto cíle splnit.

Uvedené styly používá tentýž vedoucí v různých situacích.

Souhrnný model cesta-cíl integrující teorii i výzkum konstatuje:

- a) manažeři stimulují úsilí podřízených tím, že jim nabízejí přiměřené odměny, které diferencují podle úsilí a výkonu,
- b) to, zda úsilí bude mít za následek žádoucí výkon, závisí na znalostech, kvalifikaci a schopnostech podřízených, i na tom, zda výkon práce komplikují nějaké překážky,
- c) jestliže odměny, které dostávají, jsou podřízenými ceněny a považovány za spravedlivé, pak jsou tyto podřízení spokojeni a mají menší sklon k odchodu ze zaměstnání.

Styl vedení v praxi

Pokud pomíneme teoretické zpracování jednotlivých stylů vedení uvedených výše, můžeme v praxi rozeznat následující styly vedení (Truneček, 1995):

- a) **hasič** - likviduje problémy, které se vytvořily. Tyto problémy likviduje zpětně a často ve značném spěchu ("hasí co se dá")
- b) **panikář** - řídí a řeší problémy v neustálém zmatku, které často vytváří sám svými protichůdnými rozhodnutími.
- c) **hnidopich** - jedná se o typický příklad perfekcionisty (puntíčkáře). Požaduje na svých podřízených absolutní dokonalost. Často při řízení uvízne při řešení maličností. Tím je řešení problému neúměrně protahováno.
- d) **fantasta** - vytváří odvážné plány, vize. Většinou si pak nedá rozmluvit, že jeho plány jsou nesplnitelné (z hlediska dostupnosti zdrojů).
- e) **cestovatel** - v podniku se vyskytuje zřídka. Ostatní si na to rychle zvyknou, takže na něm nic nepožadují, nemusí nic rozhodovat (většinou za něj rozhoduje jeho zástupce).
- f) **byrokrat** - při řízení se rád opírá o normy, zákony, nařízení, předpisy. Obklopuje se spoustou papírů, hlášení, zpráv a rozborů. Předpisů se drží i když se ukáže, že je nesmyslný. Produkuje další předpisy a nařízení.
- g) **mrtvý brook** - řídí se heslem, co tě nepálí nehas. Chová se ke všem problémům nevšímavě a snaží se jim vyhnout.

Transformační vedení

Max Weber zavedl do diskuse o vedení lidí pojem charisma. Pod tímto pojmem viděl a zdůrazňoval jakýsi osobní magnetismus, který zvyšuje možnost zhostit se úkolu. Charismatický vedoucí má významný vliv na své podřízené. Ti jsou přitahováni jeho magnetismem, autoritou a výjimečnou schopností reagovat v pravý čas.

Namísto charisma hovoří Burns o vedoucím jako prototypu hrdiny. Hrdinské vedení vykazuje podle Burnse takový vedoucí, který vzrušuje a přetváří (transformuje) své následovníky. Transformační vedoucí je osobou, která projevuje nebo vytváří charismatické

vedení, inspirační vedení, intelektuální stimulaci a atmosféru, které si každý jednotlivý následovník váží.

Transformační vedoucí používají 4 *dovednosti*:

- a) vedoucí má vizi, kterou je schopen jasně zformulovat
- b) vedoucí je schopen jasně o této vizi komunikovat
- c) vedoucí je schopen si vybudovat pověst slušného, spravedlivého, rozhodného a důsledného člověka.
- d) vedoucí má pozitivní ohled na sebe a své zájmy (usiluje o plný rozvoj svých dovedností).

KOMUNIKACE V ORGANIZACI

Komunikace jako proces

Komunikaci můžeme definovat jako přenos porozumění pomocí symbolů. Sdělení, které je při komunikaci přenášeno, musí obsahovat všechny skutečnosti, které komunikátor pokládá pro dosažení účinku za nezbytné. Podívejme se stručně na jednotlivé prvky komunikace, které musí být pro dosažení účinné komunikace v harmonii.

Vysílatelem sdělení je **komunikátor**. Komunikátorem může být například manažer, útvar nebo celá organizace. Komunikátor sdělení zakóduje, tj. převede do symbolů. Nejčastějším prostředkem symbolické komunikace je jazyk. Sdělení je pak přenášeno k příjemci skrze **komunikační kanál**. Komunikační kanál (nebo také médium), který bude nositelem sdělení, volí komunikátor.

Informační kanály mohou být následující: komunikace z očí do očí, telefon, schůze, informační systém, obězník, odměňování atd. Volba kanálu závisí na povaze sdělení, na potřebě rychlosti jeho šíření i množství příjemců, kterým je určeno. Příjemce tedy obdrží zakódované sdělení které dekóduje.

Důležitou roli pak hraje **interpretace sdělení příjemcem**. Dalším prvkem komunikace může být **zpětná vazba od příjemce** ke komunikátorovi. Nežádoucí součástí komunikace je **komunikační šum**. Je třeba si uvědomit, že komunikace je vždy doprovázena komunikačními šumy, ať již při přenosu sdělení skrze komunikační kanál nebo při interpretaci sdělení příjemcem.

Zaměstnanecké vztahy

Zaměstnanecké vztahy jsou směsí filosofie podniku, personálních postupů a individuálních dojmů.

V této oblasti vzrůstá trend nepřenechávat odpovědnost za kvalitu zaměstnaneckých vztahů nejen na vedoucích pracovnících, ale přesunout část této zodpovědnosti na personální oddělení

Důležitým prvkem pro dobré zaměstnanecké vztahy je množství a kvalita informací, které jsou dostupné jak pro vedoucí pracovníky tak pro řadové zaměstnance (o podniku a jeho okolí, výrobcích a službách, zaměstnancích). Komunikace v organizaci tak zastává velmi důležité místo. Úlohou personálního oddělení v podnikové komunikaci je pak vytváření otevřeného dvousměrného toku informací (zdola i shora)

Komunikace se zaměstnanci

V praxi organizace se komunikace týká opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku. Prostupuje všemi oblastmi řízení organizace: plánování, vedení, kontrola. Rozhodující determinantou efektivnosti organizace je způsob jakým je organizace členěna. Ve struktuře organizace může probíhat komunikace několika směry:

- a) sestupná komunikace – postupuje od stupňů k nižším stupňům. Děje se skrze instrukce, oběžníky, stanoviska, manuály atd.

komunikace shora:

- systém předávání informací, které jsou „utvářeny“ v určitém bodě organizace a dále šířeny hierarchicky od shora dolů
- důležitý systém předávání informací pro řídicí pracovníky při realizaci opatření, která učinili
- příklady možných forem komunikace shora: podnikové publikace, informační brožury, bulletiny pro zaměstnance, nahrané vzkazy, zprávy pro zaměstnance, setkání se zaměstnanci
- Podnikové publikace: cílem informovat zaměstnance o současném dění v organizaci, o jejích činnostech a o dlouhodobých plánech. Existují různé formy podnikových publikací, často jsou koncipovány jako četba pro celou rodinu (lze zde nalézt informace o kulturních akcích, slevách, zájezdech, mimopracovních aktivitách zaměstnanců podniku...).
- Informační brožury: mají nejrůznější zaměření (základní předpisy a ustanovení organizace; odbornější témata- např. vztahující se k personální práci, sociální výhody, důchodové zabezpečení...)
- Bulletiny pro zaměstnance: informace o konkrétním dění v podniku (např. vypisování nových pracovních pozic, vypisování odměn, ustanovení o placených volnech...)
- Nahrané vzkazy: využívají většinou větší firmy. Může se jednat o telefonní vzkazy, informační filmy, vzkaz odvíšlaný v televizi společného prostoru pro zaměstnance daného podniku.
- Zprávy pro zaměstnance a setkání s nimi: mají formu výročních zpráv, na výsledky pohlížejí z hlediska zaměstnanců (zprávy o ekonomických výsledcích firmy). Tento způsob komunikace je málo uplatňován.

- b) vzestupná komunikace – je opakem sestupné komunikace, podstupuje od nižších stupňů k vyšším stupňům. Zejména ve velkých organizacích je těžko dosažitelná. Děje se skrze schránky umístěné v organizaci, schůze atd.

komunikace zdola:

- předávání informací vyslaných zdola, s cílem ovlivnit lidi, kteří jsou v podnikové hierarchii výše. Zpravidla jsou tyto informace šířeny hierarchicky, ale od spodu (od zaměstnanců k jejich přímým nadřízeným, tyto nadřízení předávají informace dále).
- důležité pro dobré vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, neexistuje jednotný postup pro zavádění této komunikace
- příklady: tichá pošta uvnitř organizace, vnitropodnikový systém podávání stížností, průzkum mínění se zpětnou vazbou, organizované diskusní kroužky
- Tichá pošta: v organizacích obvykle fungují dva typy komunikace, formální a neformální. *Formální systém komunikace* vytváří organizace pro řízení své činnosti. Tichá pošta je *neformálním komunikačním systémem*, který vzniká spontánně díky setkávání lidí v organizaci. Předávání informací tichou poštou lze jen obtížně korigovat ze strany vedení firmy, přesto by se s ní mělo zabývat personální oddělení (může poskytnout cenné informace o naladění pracovníků, o jejich pocitech uspokojení/ neuspokojení z práce...). Pokud personální oddělení přistupuje k takto získaným informacím diskrétně, mohou významně napomoci k zlepšení otevřené komunikace v organizaci.
- Vnitropodnikové postupy podávání stížností: formální metody, stížnost má většinou písemnou podobu

- Diskusní kroužky: setkání manažerů se skupinami zaměstnanců (zaměření na prohoření stížností, návrhů, názorů a dotazů). Někdy označovány jako schůzky hlubšího pochopení (neformální diskuse s cílem hlouběji poznat a pochopit názory zaměstnanců na daný problém) nebo vertikální schůzky zaměstnanců.
 - Systém předkládání návrhů: formální metoda získávání, zhodnocení a realizace nápadů zaměstnanců.
 - Průzkum mínění zpětnou vazbou: systematické metody zjišťování názorů zaměstnanců na firmu. Mohou být prováděny formou rozhovorů nebo anonymních dotazníků. Důležité je dát zaměstnancům zpětnou vazbu - seznámit je se shrnutím zjištěných informací získaných provedeným šetřením.
- c) horizontální komunikace – je komunikací mezi jednotkami na stejné úrovni organizační struktury. Mnohdy bývá podceňována
- d) diagonální komunikace- „šikmá“ komunikace mezi organizačními jednotkami. Není v organizaci příliš zastoupena

Problémy při komunikaci

Nezbytným krokem k vybudování efektivní komunikace je uvědomit si bariéry, které ji překáží. Mohou to být následující:

- Odlišnost postojů, znalostí, zkušeností – v tomto případě dochází k rozdílu mezi zakódováním a dekodováním sdělení
- Selektivní vnímání – znamená že příjemce slyší jen určitou část sdělení
- Neschopnost naslouchat
- Hodnocení sdělení
- Věrohodnost zdroje
- Sémantické problémy
- Filtrování
- Časová tíseň
- Komunikační přetížení

Zlepšování komunikace v organizaci

- Prověřování
- Regulování informačních toků
- Zpětná vazba
- Empatie
- Zjednodušení jazyka
- Efektivní naslouchání
- Vyjednávání

Zaměstnanecké poradenství

Je typem diskuse se zaměstnancem, týkající se nějakého problému s cílem pomoci zaměstnanci lépe se v problému orientovat a být schopen ho řešit.

Celkový životní styl zaměstnance a výkon ovlivňují stres a osobní problémy.

Poradenské programy jsou většinou řízeny personálním oddělením a využívají interní i externí poradenské služby (záleží na velikosti a typu organizace).

Charakteristické rysy poradenství:

- je komunikačním aktem, mohou ho vykonávat jak odborně školení profesionálové tak i laici, zlepšuje výkon celé organizace, pomáhá organizaci stát se lidštější a chápavější, týká se

pracovních i osobních problémů. Poradenství je přísně důvěrným vztahem. Poradenský program musí odpovídat EED (Zákon o stejné pracovní příležitosti- stejné poradenské služby jsou poskytovány všem zaměstnancům).

Funkce poradenství:

- poskytnutí rady, ujištění, komunikace, uvolnění emocionálního napětí, uspořádání myšlenek, přeorientování (změna např. osobních cílů a hodnot zaměstnance, změna způsobu uvažování).

Typy poradenství:

- podle míry vedení rozlišujeme nedirektivní, participativní a direktivní způsob vedení poradenství.

Direktivní: poradce naslouchá problémům zaměstnance, spolu s ním rozhodne o způsobu řešení a následně ho motivuje k realizaci nalezeného řešení.

Problém je otázka zda poradce skutečně chápe problémy zaměstnance a zda má dostatečné zkušenosti pro nalezení vhodného řešení.

Nedirektivní: poradenství zaměřené na klienta. Zdůraznění změny osobnosti, dochází k emocionálnímu uvolnění, schopnost přeorientovávat zaměstnance.

Problémem je nutnost profesionálního poradce, což je velmi nákladné.

Participativní: nejvíce v praxi využívaný typ poradenství. Obě zúčastněné strany se podílejí na diskusi nad problémem i nad hledáním vhodného řešení. Jde zde o vzájemný vztah mezi poradcem a zaměstnancem.

Disciplinární opatření:

Jde o opatření vedení podniku, která mají podnítit dodržování podnikových předpisů a norem.

Rozlišují se dva typy disciplinárních opatření: preventivní a nápravná.

Preventivní: mají podnítit pracovníka k dodržování stanovených pravidel, předcházet jejich porušování, cílem podporovat sebekázeň zaměstnanců. Např. zpracování postupů kontroly absencí a stížností, informování zaměstnanců o předpisech a sankcích za jejich nedodržování, atd.

Nápravná: následují po porušení předpisů. Obvykle se jedná o postih, varování nebo zproštění funkce bez náhrady. Řízeny většinou podnikovou hierarchií (od přímého nadřízeného výše). Konečným nápravným opatřením je propuštění.

Omezením nápravných disciplinárních opatření jsou zákony, předpisy a ustanovení odborů a vlády.

Zaměstnance nelze nijak postihnout za příčiny vyplývající ze Zákona o stejné pracovní příležitosti, za činnost v odborech, za oznámení porušení Zákona o bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce, za odmítnutí výkonu neobvyklé práce, za odmítnutí výkonu činností, které jsou jasně v rozporu se zákonem.

Pro disciplinární opatření platí **pravidlo horké plotny**. Tedy, že by mělo mít stejný účinek jako dotknutí se horké plotny (opatření by mělo předcházet varování- důsledné a neosobní).

Progresivní disciplinární opatření poskytuje vedení čas pracovat se zaměstnancem na nápravě (první přestupek vede k vyslovení důtky nadřízeným, druhý přestupek má za následek písemnou důtku a záznam do osobního spisu, třetí 1-3 denní uvolnění z práce, čtvrtý uvolnění z práce na týden, pátý pak odůvodněné propuštění z práce).

Většina organizací spojuje disciplinární opatření s poradenstvím. Pouze v některých podnicích prostupuje poradenství celé disciplinární řízení (př. při několika prvních přestupcích je využíváno poradenství na místo disciplinárního postihu).

Je zřejmé, že komunikace je pro realizaci plánů pracovního postupu zásadním prvkem. Koncepce plánů pracovního postupu je sdělením, které musí dojít ke všem příjemcům, tj. členům organizace včas a s co nejmenší mírou deformace, aby působilo motivačně. Musí být srozumitelné a dosažitelné. Proto, aby koncepce byla jednotná, je vhodné, aby se její tvorbě věnoval jeden útvar v organizaci. Jako nejkompentnější pro tuto funkci se jeví personální útvar. Ten může po komunikaci s vedením vytvořit plány pracovního postupu, které skrze komunikační kanály šíří mezi členy organizace. Neměla by chybět ani zpětná vazba, kterou může personální útvar dostávat formou dotazníkových šetření, dotazování, nebo diskusního fóra v informačním systému.

KVALITA PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Kvalita pracovního života se odvíjí od vztahu s nadřízenými, pracovních podmínek, platu, sociálních výhod a užitečnosti práce. Podpora vedení je základem úspěchu kvalitního pracovního života.

Jednou z možností zlepšení kvality pracovního života je **zapojení zaměstnance**, umožnění jeho účasti na rozhodování na věcech, které ho zajímají.

Tento trend má souvislost se změnami společenského života, kdy lidé bez větších problémů přijímají zodpovědnost

Zlepšování kvality života úzce souvisí s produktivitou práce, lidé chtějí vědět, že i na nich přímo záleží. Jestliže vedení bude podporovat zaměstnance k účasti na rozhodování, je pravděpodobné, že se rozhodnutí budou zlepšovat.

Jednou možností je zavedení *kvalitativních kroužků*, kdy se malé skupiny zaměstnanců schází za přítomnosti předsedy, aby zpracovávaly zadaný úkol či problém. Členství v nich je dobrovolné, kdy vedoucímu se nabídne možnost zavedení takového postupu a v případě souhlasu jsou o dalším informováni i zaměstnanci, velká část je věnován školení. Skupina má pravomoc sama rozhodovat a vybírat problémy, kterými se chce zabývat, jelikož mají pro skupinu svůj význam.

Výsledkem mohou být nové přístupy a postupy ke zlepšení a ulehčení práce.

Nutné je zavedení postu koordinátora těchto kroužků, který je nejen důkladně proškolen, ale zvládá také základy psychologie a další s tím spojené náležitosti. Náklady na kroužky jsou minimální, hlavní položku tvoří školení a náklady na jejich plat.

Výstupem může být i zjištění individuálních kvalit zaměstnanců, což se může projevit v jejich dalším kariérním postupu či náplni práce.

Hlavní myšlenkou je to, že členové mají jednotnou filozofii a předpoklad, že skupina problém vyřeší lépe než jednotlivci.

Možnosti **zlepšení kvality pracovního života** se odvíjí od *různých způsobů práce*

Sociotechnické systémy - zásahy do práce, pracovních situací, skupin a vztah k technice

Ergonomika - biotechnologický vztah mezi fyzickými schopnostmi pracovníka a požadavky na něj, úprava pracovního prostředí

Spolurozhodování - možnost hlasovat a diskutovat o klíčových záležitostech

Autonomní pracovní skupiny - skupiny dělníků bez vedoucího, které rozhodují o tom, o čem dřív rozhodovalo vedení

Zlepšování pracovního života může být podmíněno reorganizací firmy

Pokud populace pomalu poroste, pak budou mít zaměstnavatelé možnost specifických požadavků. Roste touha zaměstnanců účastnit se na rozhodnutí, která se jich bezprostředně týkají

Překážky ve zlepšování kvality pracovního života mohou odstranit zaměstnavatelé, zaměstnanci i odbory, ale všichni se obávají důsledků nových změn.

Nutné je důkladné vysvětlování a přesvědčování. Mnohdy nejsou zaměstnavatelé ochotni přijmout změny, ačkoli klesá kvalita pracovního života i produktivita práce. Největším problémem je tedy nedostatek podpory u vedení

Podmínkou úspěchu v oblasti naplňování kvalitního pracovního života je dlouhodobá perspektiva, která v sobě zahrnuje filozofii podniku, vybudování a vypracování expertýz, zavedení školení a především komunikace se zaměstnanci.

POUŽITÁ LITERATURA

D. Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M.: Management. Praha: Grada Publishing

P. Werther, W.B., Davis, K.: Lidský faktor a personální management. Praha: Grada Publishing