



Udział pracowników w życiu firmy

María Escat Cortés.

Partycypacja pracownicza powinna być rozumiana z dwóch punktów widzenia:

1. **Zaangażowanie jako motywacja:** Rzadko zdarza się, że ludzie nie czują się zmotywowani, gdy są konsultowani w sprawie działań, które ich dotyczą, „uczestnicząc w wydarzeniu”. Ponadto większość osób w centrum operacji ma wiedzę zarówno na temat problemów, jak i ich rozwiązań. Odpowiednia forma uczestnictwa daje zatem zarówno motywację, jak i wiedzę cenną dla sukcesu firmy.
2. **Uczestnictwo jako forma uznania.** Jest atrakcyjna ze względu na potrzebę przynależności i akceptacji. Przede wszystkim daje ludziom poczucie spełnienia. Pracowników należy zachęcać do udziału w sprawach, w których mogą pomóc, a nawet jeśli są bardzo uważnie słuchani, w sprawach wymagających ich decyzji, to oni powinni podejmować decyzje.

Jakie są jednak podstawy zarządzania partycypacyjnego?

Przede wszystkim należy zauważyć, że uczestnictwo jest ściśle powiązane z możliwościami zawodowymi, zbiorowymi i technicznymi, jakie oferuje środowisko.

Skuteczność mierzona jest jakością pośredników, bogactwem przetwarzanych informacji, wartością operacyjną podjętych decyzji i ich praktycznym zastosowaniem. Nie zawsze przekłada się to na bezpośrednią produktywność.

- Ludzie decydują się na udział we wspólnym projekcie, gdy:
- Posiadają niezbędne zasoby osobiste, np. zaufanie do organizacji i poleceń, wystarczającą wiedzę...
- Zwracają uwagę na korzyści płynące z takiego działania, takie jak większa rozpoznawalność, korzyści ekonomiczne...
- Struktury techniczne dostosowują się do tego celu w tym sensie, że uelastyczniają funkcjonowanie projektu.
- Organizacja na to pozwala. Przede wszystkim istnieje kryterium wielkości. Jeśli do tej samej pracy jest zbyt wielu pracowników, nie ma sensu domagać się indywidualnego zaangażowania. Aby zachęcić wszystkich członków do uczestnictwa i zaangażowania, maksymalna liczba jednostek produkcyjnych powinna wynosić około 150 – 250 osób. Aby uniknąć problemu hierarchii i odpowiedzialności poszczególnych szczebli, należy uprościć schematy organizacyjne, np. poprzez rozwój miejsc pracy, co można osiągnąć poprzez podnoszenie kwalifikacji zadań lub poprzez dywersyfikację działań.

Kiedy zmniejsza się autonomia i zaangażowanie pracowników, wpływ, jaki osiągnęli, nie jest taki, jakiego oczekiwali. Oznacza to, że uczestnictwo zawodzi, gdy chce się narzucić z góry zestaw metod i procesów.



Należy zachować odpowiednią równowagę między mobilizacją w celu zachęcenia do uczestnictwa a rozluźnieniem uczestnictwa.

Ważne jest również, aby wziąć pod uwagę wpływ nowych technologii na uczestnictwo:

- Zwiększyły złożoność pracy. Można tego dokonać jedynie poprzez zwiększenie odpowiedzialności pracowników.
- Nowe technologie zmieniły branże, co spowodowało, że straciły one elastyczność. Kolejne dostosowania wymagają wymiany, szkoleń.
- Przyczyniają się również do autonomii pracowników, jednocześnie rozwijając współzależność wewnątrz organizacji. Komputeryzacja i biurokracja ułatwiają tworzenie sieci. Inne technologie zwiększają szybkość reakcji na środowisko, ale także potrzebę konsultacji i współpracy między departamentami.