**10. Participace**

Klesající význam odborů hledání forem participace

* Všechny managementem iniciované a zavedené procesy poskytující pracovníkům informace o podnikových aktivitách, rozhodnutích a výsledcích
* Procedury, mechanismy a procesy umožňující pracovníkům ovlivňovat a podílet se na rozhodování o záležitostech, týkajících se jejich zájmu

Cíle participace: posilovat oddanost pracovníků k firmě

lepším uspokojováním potřeb zákazníků maximalizovat pracovní perspektivy

zvýšit produktivitu práce, zavést nové metody práce

zvýšit uspokojení pracovníků z práce

poskytnout příležitost ovlivňovat rozhodování

### **Formy participace**

• Komunikace shora dolů – informování pracovníků s cílem získat je pro záměry vedení (organizační změny)

• Řešení problémů zdola nahoru – zvýšit množství nápadů, podnítit smysl pro spolupráci (kroužky kvality, zlepšovatelské týmy)

• Participace na úkolech – rozšiřování okruhu a typu úkolů (týmová práce, horizontální a vertikální seskupování pracovních rolí, job enlargement, job enrichment)

• Konzultace a participace managementu – prostřednictvím zástupců se pracující zúčastní rozhodování (konzultativní výbory) – pojistka proti konfliktům

• Finanční zainteresovanost – prémie, podíly na zisku, bonusy, zaměstnanecké akcie

**Stupnice míry participace**   
*Armstrong, Řízení lidských zdrojů, s. 708*

Výhradně

rozhodují

*Míra, do jaké jsou zachována* pracovníci

*práva managementu*

Management

a pracovníci

spolurozhodují

Management

konzultuje

pracovníky před

tím, než rozhodne

Management

informuje

pracovníky o

*Míra, do jaké jsou zapojováni*

svých rozhodnutích *pracovníci*

Výhradně

rozhoduje

management

**Participace na vlastnictví podniku**

Družstva – spotřební (nejstarší, Bratrství, Jednota)

výrobní (řemeslníci, zdravotně postižení)

zemědělská (družstva vlastníků)

kreditní a spořitelní (kampeličky)

stavební, bytová

Kapitálové vlastnictví – ESOP (Employee Share Options Plans - Prémiové plány zaměstnaneckých akcií), vznik v r. 1974 v USA

*Problémy:* Nutnost dlouhodobých podnikatelských strategií

Preference jedné skupiny zaměstnanců, vyloučení jiných

Kupónová privatizace – příležitost k participaci Předpokladem úspěchu je:

a) zájem občanů

b) fungující investiční fondy

c) stabilní podnikatelské klima

# **Komunikace**

## Nutnost obousměrné komunikace

## informace od managementu dolů

## reakce zaměstnanců na opatření managementu

## Změna nemůže být náležitě řízena bez pochopení pocitů těch, na které dopadají její důsledky

## Strategie vnitropodnikové komunikace:

## Co chce říci management – pracovníci musí pochopit, co chce management, pracovníci se mají identifikovat s cíli a hodnotami firmy a získat pocit odpovědnosti

## Co chtějí slyšet pracovníci – záležitosti, které se jich bezprostředně dotýkají (podmínky práce, pracovní prostředí, pracovní doba ad.)

## Problémy související se sdělováním a přijímáním informací – chyby, šumy, zkreslování informací

Oblasti a cíle komunikace

Manažerská komunikace

• směrem dolů - obecné informace o cílech, plánech

• směrem dolů - přímé instrukce podřízeným

• směrem nahoru - návrhy a připomínky k cílům, plánům

• směrem nahoru - informace o vykonané práci, výsledcích

Vnitropodnikové vztahy

• směrem dolů - informace o cílech, plánech

• směrem nahoru - návrhy a připomínky k cílům, plánům

Vztahy s okolím

• získávání a analýza informací z okolí podniku

• prezentace informací o podniku veřejnosti