Участие работников в управлении является современной парадигмой управления. Участие сотрудников в организации поднимает моральный дух сотрудников и повышает производительность. Это дает сотрудникам возможность использовать свой интеллект, что приведет к принятию более эффективных решений для организации. Тем не менее, участие работников в управлении имеет свои ограничения и недостатки, из-за которых могут возникнуть проблемы.

Во-первых, не все работники приспособлены принимать ответственность за принятые ими решения, ибо не верят в полезность участия в управлении и поэтому отказываются от него (экстерналы). Некоторые профсоюзы, например, ставят под сомнение полезность участия, аргументируя это тем, что участие дает руководству глубокое понимание рабочих, и они могут затем использовать его против последних. Более того, среди сотрудников на психологическом уровне существует представление о том, что они рабочие и их основная цель — служить своему руководству, не позволяет им участвовать. Из этого следует, что эффективное участие работников в управлении не может быть осуществлено на сто процентов. Принудительное участие может вызвать проблемы в организационном поведении сотрудников, такие как:

* Доминирование одного человека в группе. Более инициативные работники могут навязать свою точку зрения менее инициативным работникам, что нарушает эффективность групповой работы.
* Размывание ответственности и проблема безбилетника. Некоторые работники могут воспользоваться инициативностью своих коллег, при этом работая с меньшей отдачей, избегая индивидуальной ответственности.

Эту проблему решают такие факторы успеха программ участия в управлении, как осуществление участия исключительно на добровольной основе, установление равновесия между избытком и недостатком участия в управлении и менеджеры нуждаются в консультациях по поводу принципов разделения властных полномочий.

Во-вторых, менеджеры могут иногда использовать участие работников в управлении, чтобы манипулировать сотрудниками. Точно так же представители профсоюзов могут также эксплуатировать рабочих во имя участия. В обоих случаях, это понижает эффективность работы всей организации. Пресечение попыток использования "маски" участия в управлении для того, чтобы манипулировать решениями может искоренить данную проблему.

В-третьих, у каждого работника свои цели и интересы, что может привести к стремлению к частным целям при участии в управлении и игнорирование общей цели организации. Чтобы этого избежать надо осуществлять контроль восприятия работниками достигнутого уровня наделения властью и определение границ сфер принятия решений сотрудниками.

В заключении, неудовлетворенные работой сотрудники становятся менее мотивированными, что приводят к низкой производительности организации. Неудовлетворенность работой происходит, когда работник не чувствует свою значимость и причастность к достижениям организации, когда работник не понимает, что от него ожидается. Когда степень участия сотрудников в управлении возрастает по мере усложнения задач, работник чувствует свою значимость и усиливается ясность работы. К тому же, организация специального обучения сотрудников мотивирует работников(интерналы) проявлять осознанный интерес к результатам деятельности организации.