

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.64-5>

**Кифяк В.І.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом  
*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

**Геренда О.А.**

студентка економічного факультету  
*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

**Kyfyak Viktoriia**

PhD,

Associate Professor of Department of Business Economics and Human Management  
*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

**Herenda Olena**

Student of the Faculty of Economics  
*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

## **ПАРТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

**Кифяк В.І., Геренда О.А. Партиципативне управління як інструмент забезпечення стратегічного розвитку підприємств.** Статтю присвячено дослідженню взаємозв'язку між залученням працівників до прийняття управлінських рішень та результатами діяльності як підприємств, так і співробітників у всіх сферах. Проаналізовано різновиди поведінки керівника, у рамках яких виділено основні стилі, такі як авторитарний та демократичний, а також розкрито переваги та недоліки кожного з них. Охарактеризовано їхній вплив на трудовий колектив та поведінку працівників. Відображено необхідність залучення співробітників із метою підвищення результатів роботи та почуття власної відповідальності, а також перераховано не тільки позитивні результати цього впровадження, а й можливі негативні зміни. Ефективна комунікація та залучення персоналу до участі у прийнятті управлінських рішень створюють основу для забезпечення ефективного функціонування підприємства та його стратегічного розвитку. Залучення працівників у цій статті розглядається не як мета, як це практикується в багатьох організаціях, а як філософія управління та керівництва щодо того, як у здоровому середовищі найкраще реалізувати свої здібності, зростати, вдосконалюватися та досягати успіху кожній структурній одиниці та підприємства у цілому.

**Ключові слова:** партиципативне управління, економіка участі, групова динаміка, демократичні відносини, колегіальний стиль управління.

**Кифяк В.И., Геренда О.А. Направления реализации партисипативного управления.** Стаття посвящена исследованию взаимосвязи между привлечением работников к принятию управленческих решений и результатами деятельности как предприятий, так и сотрудников во всех сферах. Проанализированы разновидности поведения руководителя, в рамках которых выделены основные стили, такие как авторитарный и демократический, а также раскрыты преимущества и недостатки каждого из них. Охарактеризовано их влияние на трудовой коллектив и поведение работников. Отражена необходимость привлечения сотрудников с целью повышения результатов работы и чувства собственной ответственности, а также перечислены не только положительные результаты этого внедрения, но и возможные негативные изменения. Эффективная коммуникация и привлечение персонала к участию в принятии управленческих решений создают основу для обеспечения эффективного функционирования предприятия и его стратегического развития. Привлечение работников в этой статье рассматривается не как цель, как это практикуется во многих организациях, а как философия управления и руководства о том, как в здоровой среде лучше реализовывать свои способности, расти, совершенствоваться и добиваться успеха каждой структурной единице и компании в целом.

**Ключевые слова:** партисипативное управление, экономика участия, групповая динамика, демократические отношения, коллегиальный стиль управления.

**Kyfyak Viktoriia, Herenda Olena. Participative management as a tool to ensure strategic development of enterprises.** The main focus of this article is on the correlation between employee involvement in management decisions and the growth of both the organization and employees in all areas. The types of managerial behavior are analyzed, within which the main styles are identified, such as: authoritarian and democratic, as well as the advantages and disadvantages of each of them, their impact on the workforce and behavior. The article reflects the need to involve employees in order to improve performance and a sense of responsibility, and lists not only the positive side of this implementation, but also possible negative changes. Effective communication and involvement of staff in management decisions create a basis for ensuring the effective functioning of the enterprise. Involvement of employees, in this article, is not seen as a goal or tool, as is practiced in many organizations, but as a philosophy of management and leadership on how best in a healthy environment to realize their abilities, grow, improve and succeed in each unit and organization in general. The article discusses the main forms of participatory management: informal and short-term participation of personnel in management decisions, consultative involvement of employees, attraction of employees to ownership, involvement of employees in control and improvement of processes, involvement of personnel in decisions about company policy, participation in the organization's income, participation in profits of the organization, participation in the management of the organization. A distinctive feature of this method from many systems of remuneration for labor activity is that the latter are built on the recognition of the contribution of an employee of a given organization at the individual level. Participatory governance is based on the recognition of interests all personnel being reciprocal. This leads to the fact that there is an integration of these interests, and workers become more interested in the results of their work. Involving employees in the decision-making process not only reduces outsourcing, which saves money, time and offers the company long-term reliable assistance from employees who have knowledge of all the processes and deep needs of the corporation.

**Key words:** participatory management, participation economic, group dynamics, democratic relations, collegial management style.

**Постановка проблеми.** За умов нових соціальних викликів, зумовлених карантинними обмеженнями, новим рівнем технологічного устрою та невизначеністю, усе частіше у центрі уваги постає проблема того, наскільки сучасні управлінці здатні бути демократичними у відносинах із підлеглими, водночас підтримувати необхідний авторитет та контроль в організації, за яку несуть відповідальність.

У попередніх умовах розвитку соціократії, як правило, успішний керівник – це той, хто володіє інтелектом, ініціативою, здатністю приймати швидкі раціональні рішення. За соціократії 4.0 це бачення розширюється та охоплює нові характеристики, які включають: активізацію внутрішніх мотивів людини, можливості самовираження, прояв творчої ініціативи в роботі; розширення самостійності та відповідальності, що реалізуються через розвиток співпраці, партнерства, участь в управлінні та власності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Початок досліджень participative management було покладено в 50–60-ті роки ХХ ст. Обґрунтуванням доцільності

використання людського фактора найбільш ефективно займалися Д. Макгрегор, Р. Лайкерт і К. Арджирис. Також такі вчені, як А. Маслоу, Е. Мейо, К. Альдерфера, Ф. Герцберг, зробили істотний внесок у розвиток ідей партисипативного управління.

У Сполучених Штатах Америки цей стиль управління розглядався в рамках школи людських відносин. Особливу увагу дослідженню тематики корпоративного управління присвятили свої наукові праці багато вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: В. Семяновський, Ю. Сімакова, Е. Скриптунова, А. Єськов, Л. Стрінгер, Р. Танненбаум, С. Кінгір, М. Меші та ін.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є аналіз переваг та обґрунтування необхідності впровадження партисипативного управління для збереження конкурентних позицій та ефективної діяльності підприємства в умовах нових соціальних вимог.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах світової управлінської практики розробляють та впроваджують нові різноманітні персонал-технології, моделі кадрового менеджменту, наці-

лені на більш повну реалізацію трудового та творчого потенціалу для досягнення загального економічного успіху та задоволення особистих потреб працівників, проте більшість керівників ще дотримується застарілих концепцій, орієнтованих на кількісні результати.

У праці [1] обґрунтовано управління персоналом як центральний бізнес-процес для поліпшення економічних результатів підприємства та його стратегічного розвитку через аналіз взаємозв'язку індексу людського розвитку та кількісних показників діяльності бізнесу, що відображає людський капітал як рушій бізнесу.

Згідно з дослідженням [2], проведеним навчальною лабораторією з групового розвитку, під час лабораторного дослідження визначені «лідери» груп навмисно намагалися зменшити власну владу та зробити членів групи якомога відповідальнішими за встановлення власних цілей та методів.

Відвідувачі навчальної лабораторії вважали такий тип керівництва справді «демократичним» і, повертаючись до власного місця роботи або організації, з рішучістю намагалися запровадити процес прийняття рішень із повною участю всіх працівників. Щоразу, коли їхні керівники приймали рішення самостійно, не скликаючи збори персоналу, це сприймалося як авторитарна поведінка.

Деякі з учасників дослідження також почали поділяти поведінку керівника на «демократичну» або «авторитарну». Керівників, які приймали рішення самостійно, без обговорення питань з працівниками, вважали авторитарними та їхню диктаторську поведінку приписували виключно їх особистостям, а не посадовим вимогам [2].

У теорії яскраво виділяються два види авторитарного підходу до управління. Експлуататорський стиль передбачає абсолютне зосередження влади щодо рішення всіх питань у вищій ланці керівництва, недовіру працівників. Такі управлінці не беруть до уваги бачення працівників, даючи лише вказівки та розпорядження. Стягнення, погрози, тиск у цьому стилі управління виступають основними формами стимулювання.

Якщо рішення керівник приймає самостійно, а потім тільки ставить перед фактом підлеглих, то вони сприймають це рішення як нав'язане ззовні та піддають критичному обговоренню, незважаючи на те, чи рішення дійсно вдале. Такі «настанови» виконуються безініціативно та з байдужістю, інколи доходючи і до зневаги. У результаті співробітники звикають бути тільки виконавцями авторитарної волі та зловтішаються будь-якій невдачі управлінця, знаходячи зайве підтвердження негативній думці та ставлення до нього.

Для керівника це все також обертається втратами, оскільки, відповідаючи за допущені промахи, він опіняється у положенні винуватця. Керівник розуміє, що у ситуації, яка склалася, не можна звинувачувати працівників, оскільки ті не брали участі у прийнятті рішення. Таким чином, формується своєрідне замкнуте коло, яке створює підґрунтя для конфлікту та несприятливий морально-психологічний клімат. Отже, за експлуататорсько-авторитарного стилю керівництва ціна помилок подвійна: з одного боку, економічні втрати, а з іншого – соціально-психологічні наслідки у взаємовідносинах трудового колективу.

Другий різновид авторитарного стилю проявляється вже у більш лояльному ставленні та інтересі

до думок працівників, проте, почувши обґрунтовану висловлену думку, керівник демонстративно чинить за власною волею. Під час прийняття рішень він може враховувати окремі думки співробітників, однак виконання має бути реалізоване за строгого дотримання усіх вимог, інструкцій та під неухильним контролем керівництва. Такий начальник паралізує роботу підрозділів та підприємства у цілому. Це є загрозою не тільки втрати найкращих кадрів, а й створення несприятливої атмосфери.

Дослідження навчальної лабораторії з групового розвитку показали, що хоча в умовах авторитарного стилю управління можна досягнути у кількісному відношенні більшого обсягу роботи, ніж в умовах демократичного, авторитарний стиль орієнтований на кількісні результати, але якість роботи, оригінальність, інноваційність та прояв творчості, ініціативності проявлятимуться у значно нижчих показниках. Застосування авторитарного стилю хоча й забезпечує високу продуктивність праці, але не формує внутрішньої зацікавленості виконавців в ефективній праці, а в результаті не забезпечує стратегічний розвиток.

Кінцевим результатом досліджень людських відносин було завдання поставити під сумнів стереотип ефективного керівника. Отже, сучасні менеджери деколи опиняються в неефективній соціальній позиції та статусі. Часто управлінці не можуть вибрати один спосіб поведінки або ж поєднання та розриваються між «диктаторським» та «всездозволенним» керівництвом. Та поведінка може змінюватися залежно від ситуації, наприклад коли групове рішення насправді є доречним та коли проведення зборів персоналу служить лише інструментом для уникнення власної відповідальності за прийняття рішень. «Командир» більше не є зразковою моделлю. Навички всіх працівників повинні бути включені в більш відкрите та інклюзивне середовище [3].

Протилежним авторитарному стилю є демократичне управління, яке характеризується розподілом повноважень, ініціативи та відповідальності між вищим керівництвом та підлеглими.

Управлінець цього стилю завжди дослухається до думки робочого колективу, відстоює інтереси підлеглих. Спілкування керівника з персоналом проявляється у формі прохань, побажань, рекомендацій, порад, рішення приймаються колегіально, що створює сприятливий психологічний клімат у колективі [4]. Підприємства, в яких домінує принцип демократичного керівництва, характеризується високим ступенем децентралізації повноважень, за якого керівник виробляє розпорядження на основі пропозицій, що приймаються на загальних зборах із працівниками, надається свобода у формулюванні власних робочих цілей на основі ідей організації [5]. Створення таких умов для персоналу виглядає привабливим, а підприємство формує не тільки конкурентні переваги, а й підвалини стратегічного розвитку.

Залучення працівників до прийняття рішень має тенденцію формувати почуття членства у стратегічному розвитку підприємства, а також атмосферу, в якій керівники та менеджери можуть забезпечити синергетичний ефект від взаємодії працівників. Необхідно запроваджувати високий рівень залучення та визначення взаємодії співробітників і контекстуалізації

своїх робочих місць із метою підвищення результатів роботи та почуття власної відповідальності [6]. Тому роль робітників у стратегічному плануванні розглядається як джерело постійного вдосконалення діяльності підприємства, зростання якості роботи, впровадження інновацій та забезпечення економічного зростання.

Перевагами залучення працівників є:

- сприяння поліпшенню взаємодії працівників та досягненню ефективних результатів від співпраці;
- спілкування між працівниками знижує рівень транзакційних витрат та витрат часу на виконання завдання;
- ефективний розподіл повноважень зменшує навантаження на працівників, зменшує понаднормовий час;
- сприяє розвитку працівників та впровадженню інновацій;
- зменшення або полегшення процедур управління кризовими ситуаціями;
- поширення почуття обов'язку та самосвідомості у працівників; покращений авторитет;
- формування креативності прийняття управлінських рішень та їх реалізація;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Колегіальність характеризується розподілом повноважень, ініціативністю та відповідальністю між керівництвом вищої ланки та персоналом. У демократичному стилі управлінець завжди аналізує думку працівників, спілкування проводить у формі коворкінгів із використанням методів мозкового штурму, рекомендацій, порад, рішення приймаються колегіально.

Створюючи сприятливий психологічний клімат, такий керівник відстоює інтереси та думку підлеглих. Керівник формує інструкції, накази і розпорядження на основі пропозицій, що затверджуються і приймаються на загальних зборах із працівниками. Підприємства, які дотримуються принципів демократичного управління, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень, активною участю співробітників у прийнятті рішень, створенням сприятливих умов, під час виконання яких обов'язки виглядають привабливими за рахунок свободи у формулюванні власних цілей на основі ідей організації.

Із появою поняття «групова динаміка», яка охоплює такі процеси, як згуртованість, влада, прийняття рішення, зміна влади, спосіб реагування, постає важливість залучення працівників та їх участі у прийнятті рішень. Надання повноважень тягне за собою також послаблення влади в рамках союзу окремих представників. Головною особливістю цієї процедури є групова робота.

Основними формами прояву партисипативного управління є:

- Залучення персоналу до рішень про політику компанії, що є когнітивним та емоційним складником для досягнення організаційних цілей та завдань, важливих у бізнес-контексті.

Доречно буде навести приклад відомої компанії Google. Один із «китів» корпоративної культури компанії – методичний підхід «Голос», згідно з яким менеджер упевнений у кожному співробітнику, у чесності та надійності працівника, до думки якого потрібно прислухатися. Так, запроваджений уже давно підхід зда-

вався дуже радикальним для інших підприємств, але більшість методів управління, які утверджені в Google, були дійсно розроблені рядовими співробітниками.

– Залучення працівників до участі в управлінні полягає у тому, що персонал даного підприємства може приймати участь в обговоренні та прийнятті управлінських рішень. Причому така участь може здійснюватися на різних організаційних рівнях. Прикладом участі на рівні робочих груп є так звані «групи» якості, які з'явилися в Японії й активно там застосовуються. Суть цих «груп» полягає у зустрічах, на яких відбувається обговорення питань або проблем, пов'язаних із виробничим процесом, а також пропозицій своїх варіантів вирішення даної ситуації. На інших рівнях застосовується принцип представництва, який у деяких країнах закріплений законодавством. Наприклад, у Німеччині працівники можуть бути включені до наглядової ради і ради управління.

- Залучення співробітників до контролю та вдосконалення процесів.

Управління компанією в партисипативному управлінні передбачає участь співробітників у процедурі контролю, який полягає у визначенні стандартів, здійсненні корегувань та формуванні кращих стандартів. Партисипативний стиль передбачає повну довіру управлінця підлеглим у всіх робочих питаннях, керівник цікавиться думкою працівників і використовує всі конструктивні пропозиції, залучає співробітників до постановки цілей і контролю над їх виконанням. При цьому відповідальність за наслідки прийнятих рішень не перекладається на підлеглих. Ці всі аспекти згуртовують робочий колектив [7].

У 2009 р. працівники компанії Google поскаржилися, що через стрімкий розвиток компанії зросло й навантаження, їм стало складно виконувати поставлений обсяг робіт. Керівництво Google визнало, що працівники мають рацію. Так була впроваджена програма «Боротьба з бюрократією», у рамках якої працівники обговорили найсерйозніші проблеми та визначили шляхи їх вирішення. Моральний дух у колективі відразу піднявся. Співробітники організувалися, щоб удосконалити всі бізнес-процеси, що в результаті призвело до поліпшення економічних показників компанії.

- Залучення співробітників до права власності є одним з офіційних методів перетворення співробітників, як правило, на партнерів та стратегічних власників бізнесу.

Управління ефективністю працівників є інструментом зовнішнього впливу на мотивацію та поведінку працівників. Психологічні інструменти впливу на розширення можливостей співробітників розглядають у трьох моделях. Перша – це ефективний метод керівництва, який позитивно впливає на результати діяльності співробітників. Друга модель – це «інклюзивний метод задоволення» існуючого персоналу, який поліпшує продуктивність праці та процес прийняття рішень. Третя модель – це «система непорушного задоволення», яка показує, що корпоративне керівництво заохочує роботу та оцінює ефективність [8].

Для фірми ця форма участі працівників у прибутках і власності дає додатковий ефект, тому що дає змогу змінювати розміри заробітної плати в ході пристосування до кон'юнктури ринку.

Яскравим прикладом компанії, яка прагне встановити партнерські стосунки з персоналом, є Great Lakes Brewing Company. На одній із конференцій для співробітників власники заявили: «Кожен із вас – переможець. Займайте чергу, щоб забрати свій приз!». Цим призом стала нова програма з винагороди співробітників акціями компанії.

Багато підприємств пропонують своїм працівникам безкоштовні акції або, наприклад, виплачують бонуси у формі акцій компанії. Інколи компанії надають субсидії для придбання акцій, пропонуючи працівникам спеціальні знижки, вигідні варіанти акцій. Такі пропозиції стали популярними за останні два десятиліття як у Західній, так і у Східній Європі.

Володіння акціями знижує поведінку «відчуження» працівника від компанії та справ, стимулює його сприяти досягненням усіх цілей підприємства, поліпшенню економічного і фінансового стану організації.

Реалізація такої системи мотивації та стимулювання націлена на зниження витрат організації шляхом зменшення витрат на заробітну плату працівникам, а також часу, що витрачається на виготовлення одиниці продукції, підвищення якості продукції, збільшення активності трудової діяльності персоналу, на координацію роботи і взаємодії трудового колективу, а також допомагає згладжувати та попереджати конфліктні ситуації. Така форма є найбільш ефективною у стабільних організаціях із відносно маленькою чисельністю персоналу, де взаємозв'язок між структурними підрозділами добре помітний, а також існує можливість контролю витрат і розроблення стандартів.

Схожа форма цієї системи – це розподіл певної частки прибутку між працівниками. Таке впровадження є найбільш ефективним на підприємствах, що мають стрімке зростання і високі фінансові показники [9]. Дана форма може реалізовуватися керівниками, які, приймаючи певні рішення, значно впливають на діяльність організації. Додатковий ефект від такого застосування полягає у тому, що розміри заробітної плати знаходяться в прямо пропорційній залежності від фінансових результатів компанії. Тобто якщо відбувається зниження прибутку в організації, є цілком обґрунтовані причини для зниження її оплати праці. Це дає додатковий стимул для більш ефективного здійснення своєї трудової діяльності персоналом.

– Консультативне залучення працівників є важливою передумовою управління людськими ресурсами і вважається невід'ємною частиною ідеології кожної групи персоналу.

Консультативне залучення – це формальний метод залучення, який говорить про те, що потрібно працювати разом. Цей метод розглядає колектив персоналу на

різних етапах діяльності компанії, який також публічно говорить про стратегії підвищення ефективності та вирішення технологічних проблем. Обговорення має значущий вплив на успіх підприємства завдяки конкурентоспроможності, залученню, надійності.

– Неформальна та короткострокова участь. Неформальне залучення відбувається через міжособистісні зв'язки між адміністрацією та персоналом. Рівень значущості між начальниками та підлеглими, на думку Л. Стрінгера, сильно впливає на задоволеність роботою [10]. Його дослідження показало, що потужна, складна взаємодія та задоволеність робочим місцем підвищують ефективність організації. Хоча неформальна участь не координується професійно, вона демонструє хороші результати та може ефективно впливати на участь через довіру керівника та побічні зв'язки.

Неформальні розмови, зустрічі та турбота про співробітників підвищують лояльність до компанії, а відчуття своєї цінності для розвитку компанії є найефективнішим інструментом зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, упровадження інновацій та забезпечення стратегічного розвитку.

**Висновки.** У системі партисипативного управління є як позитивні, так і негативні боки. Позитивний бік полягає у тому, що працівники перестають відчужуватися від результативності роботи підприємства, відбувається посилення інтеграції співробітників. Персонал стає більш поінформованим щодо діяльності організації, що, своєю чергою, призводить до підвищення її ефективності, збільшується економічна та соціальна стабільність не тільки в організації, а й на рівні країни.

З іншого боку, залучення працівників до управління сприяє руйнуванню самого розуміння підприємницької діяльності, оскільки працівники отримують права приймати управлінські рішення, а вони, як правило, приймають ті рішення, ризик яких мінімальний, а в процесі розподілу прибутку спрямовують його на збільшення своєї заробітної плати, у рідкісних випадках – на розширення та вдосконалення виробництва.

Практичний досвід застосування партисипативної системи управління персоналом закордонними компаніями показує, що вона призводить до поліпшення економічних результатів. Тож працівникам необхідно брати участь у прийнятті рішень, щоб сприяти творчості та інноваціям, що також дає організаціям перспективу залишатися конкурентоспроможними в сучасній економіці.

В умовах трансформації суспільних відносин та соціального устрою саме такий підхід, за правильного застосування, стає для будь-якої організації ключем до зростання та розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Кифяк В.І., Кіндзерський В.В. Управління персоналом як основний бізнес-процес підприємств. *Науковий вісник Чернівецького національного університету. Серія «Економіка»*. 2020. № 827.
2. Robetr Tannenbaum, Warren Schmidt How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review Classics*. 2009. 80 p.
3. Said Kingir, Muammer Mesci Factors that affect hotel employees motivation the case of bodrum. *Serbian Journal of Management*. 2010. № 5. P. 59–76.
4. Сімакова Ю.С. Партисипативне управління як один із найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління.
5. Ськов А.Л. Индивидуализация системы нематериального стимулирования в современных условиях. *Вісник Технологічного університету*. 2002. № 5. С. 27–30.

6. Sharan Kaur Garib Singh A Study on Employee Participation in Decision Making. *Unitar E-Journal*. 2009. № 5(1). P. 20–38.
7. Vroom Viktor. *Work and Motivation*. Jossey-Bass. 1964. 404 p.
8. Ojokuku Roseline., Sajuyigbe Ademola Samue Effect of Employee Participation in Decision Making on Performance of Selected Small and Medium Scale Enterprises in Lagos, Nigeria. *European Journal of Business and Management*. 2014. № 6. P. 93–97.
9. Скриптунова А., Мухаметшина Э.Ф. Партиципативные структуры. URL: <http://www.axima-consult.ru/stati-party.html>.
10. Stringer Leronardo The Link Between the Quality of the Supervisor–Employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction. *Public Organization Review*. 2006. № 6. P. 125–142.

### References:

1. Kyfyak Viktoriia Ivanivna, Kindzersky Vitaliy Volodymyrovych (2020) Upravlinnya personalom yak osnovnyy biznes-protses pidpryyemstv [Personnel management as the main business process of enterprises]. *Scientific Bulletin of Chernivtsi National University. Economics series*, no. 827.
2. Robetr Tannenbaum, Warren Schmidt (2009) How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review Classics. 80 p.
3. Said Kingir, Muammer Mesci (2010) Factors that affect hotel employees motivation the case of bodrum. *Serbian Journal of Management*, no. 5, pp. 59–76.
4. Simakova Julia (2010) Partyzypatyvne upravlinnya yak odyz iz nayperspektyvnishykh napryamiv v teorii ta praktychnomu upravlinni [Participatory management is one of the most promising directions in the theory and practice of management].
5. Eskov Aleksey Leontiyevich (2002) Indyvidualizatsiya system nematerial'noho stymulyuvannya v suchasnykh umovakh [Individualization of the system of non-material incentives in modern conditions]. *Bulletin of Technological University. Podillya. Khmelnytsky*, no. 5, pp. 27–30.
6. Sharan Kaur Garib Singh (2009) A Study on Employee Participation in Decision Making. *Unitar E-Journal*, no. 5(1), pp. 20–38.
7. Viktor Vroom (1964) *Work and Motivation*. Jossey-Bass, 404 p.
8. Ojokuku Roseline., Sajuyigbe Ademola Samue (2014). Effect of Employee Participation in Decision Making On Performance of Selected Small and Medium Scale Enterprises in Lagos, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, no. 6, pp. 93–97.
9. Skriptunova Elena Anatolyevna, Mukhametshina Elvira Faridovna (2002) Partysypatyvni struktury [Participatory structures]. Available at: <http://www.axima-consult.ru/stati-party.html>.
10. Stringer Leronardo (2006) The Link Between the Quality of the Supervisor–Employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction. *Public Organization Review*, no. 6, pp. 125–142.