

УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

© 2015 КРУГЛОВ В. В., НІКІТІНА К. С.

УДК 331.446.4

Круглов В. В., Нікітіна К. С. Управління нематеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах сфери торгівлі

Мета статті полягає в обґрунтуванні підходів до управління нематеріальним стимулюванням персоналу торговельного підприємства. Визначено необхідність забезпечення продуктивної діяльності працівників через засоби нематеріального стимулювання для досягнення цілей підприємства. Розглянуто вимоги до колективного стимулювання, психологічні підходи та основні складові системи стимулювання працівників на торговельному підприємстві. Обґрунтовано необхідність підвищення вагомості негрошових стимулів у мотиваційному механізмі спонукання до високорезультативної праці. Надано рекомендації щодо впровадження та застосування нематеріальних методів мотиваційного заохочення, розвитку та стимулювання працівників. Наведено поняття «тренінгу» як одного з методів нематеріального стимулювання. Розроблено методичні вказівки щодо впровадження системи психологічних тренінгів, які будуть впливати на результати мотиваційної діяльності. Подальші дослідження питання психологічних тренінгів в системі стимулювання персоналу можуть забезпечити вирішення багатьох проблем, пов'язаних із зацікавленістю працівників у високих економічних показниках торговельного підприємства, на якому вони працюють.

Ключові слова: стимулювання, нематеріальне стимулювання, персонал, психологічні фактори.

Бібл.: 12.

Круглов Віталій Вікторович – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту, Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно- економічного університету (пров. Отакара Яроша, 8, Харків, 61045, Україна)

E-mail: kruvit@rambler.ru

Нікітіна Ксенія Сергіївна – магістр, Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно- економічного університету (пров. Отакара Яроша, 8, Харків, 61045, Україна)

E-mail: ksunomon@gmail.com

УДК 331.446.4

UDC 331.446.4

Круглов В. В., Никитина К. С. Управление нематериальным стимулированием персонала на предприятиях сферы торговли

Цель статьи заключается в обосновании подходов к управлению нематериальным стимулированием персонала торгового предприятия. Определена необходимость обеспечения продуктивной деятельности работников через средства нематериального стимулирования для достижения целей предприятия. Рассмотрены требования к коллективному стимулированию, психологические подходы и основные составляющие системы стимулирования работников на торговом предприятии. Обоснована необходимость повышения значимости нематериальных стимулов в мотивационном механизме побуждения к высокорезультативной работе. Даны рекомендации по внедрению и применению нематериальных методов мотивационного поощрения, развития и стимулирования работников. Приведено понятие «тренинга» как одного из методов нематериального стимулирования. Разработаны методические указания по внедрению системы психологических тренингов, которые будут влиять на результаты мотивационной деятельности. Дальнейшие исследования вопроса психологических тренингов в системе стимулирования персонала могут обеспечить решение многих проблем, связанных с заинтересованностью работников в высоких экономических показателях торгового предприятия, на котором они работают.

Ключевые слова: стимулирование, нематериальное стимулирование, персонал, психологические факторы.

Библ.: 12.

Круглов Виталий Викторович – кандидат наук по государственному управлению, доцент кафедры менеджмента, Харьковский торговельно-экономический институт Киевского национального торговельно-экономического университета (пер. Отакара Яроша, 8, Харьков, 61045, Украина)

E-mail: kruvit@rambler.ru

Никитина Ксения Сергеевна – магистр, Харьковский торговельно-экономический институт Киевского национального торговельно-экономического университета (пер. Отакара Яроша, 8, Харьков, 61045, Украина)

E-mail: ksunomon@gmail.com

Kruglov V. V., Nikitina K. S. Managing Intangible Rewards for Retaining Staff at Trade Enterprises

The article is aimed at substantiation of approaches to the management of intangible rewards for trade enterprise staff. The necessity of ensuring the productive activities of employees through intangible rewards to achieve the goals of enterprise identified. Requirements to collective stimulating, psychological approaches and basic components of a system of incentives for employees at trade enterprise have been considered. The necessity of raising the profile of intangible rewards in the motivational mechanism to encourage the high effective performance has been substantiated. Recommendations on the implementation and use of intangible motivational techniques for the promotion, development and stimulating employees have been proposed. The concept of «training» as a method of non-pecuniary incentives has been provided. Methodical instructions on introduction of a system of psychological trainings, which will affect the results of motivational activities, have been elaborated. Further research of psychological training issue in the system for stimulating the staff can provide a solution to the numerous problems associated with the interest of workers in the high performance indicators of trade enterprise at which they are working.

Key words: incentives, intangible rewards, staff, psychological factors.

Bibl.: 12.

Kruglov Vitaliy V. – Candidate of Sciences (State Administration), Associate Professor of the Department of Management, Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kiyv National University of Trade and Economics (prov. Otakara Yarosha, 8, Kharkiv, 61045, Ukraine)

E-mail: kruvit@rambler.ru

Nikitina Kseniya S. – Master, Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kiyv National University of Trade and Economics (prov. Otakara Yarosha, 8, Kharkiv, 61045, Ukraine)

E-mail: ksunomon@gmail.com

На сьогодні ефективне управління кадровими ресурсами є важливим завданням менеджерів торговельних підприємств. Керівникам необхідно систематизувати шляхи комплексного вирішення кадрових проблем і впровадження й вдосконалення ві-

домих технік стимулювання. Забезпечення ефективного персоналу для підприємства займає одне з перших місць в управлінні змінами в структурі роботи товариства.

Стабільність персоналу можна вирішити шляхом впливу на морально-психологічний клімат та оптиміза-

ції систем нематеріальних стимулів працівників відносно до фінансових показників підприємства, що є досить важливими важелями управління персоналом.

Глибоке та різнопланове вивчення питання нематеріального стимулювання персоналу зарубіжними і вітчизняними вченими говорить про те, що сьогодні, у час стрімких змін та високої конкуренції на ринку, підприємство повинно бути адаптивним до змін як ззовні, так і всередині.

Таким чином, формується низка проблем, які передбачають пошук шляхів ефективного, а найголовніше – сучасного підходу до стимулювання працівників. Один з них – це покращення та/або відновлення психологічного клімату в організації шляхом впровадження психологічних тренінгів.

Аналіз літератури за цією темою говорить про те, що вивченням стимулювання займається значна кількість зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як О. А. Грішнова [1], А. Л. Єськов [2], О. Є. Костюченко [3] та ін. Окремі розділи нематеріального стимулювання аналізувалися такими дослідниками, як: Л. П. Владимиrowa [4], О. В. Толстікова [5] та ін. Незважаючи на існуючі дослідження, питання нематеріального стимулювання персоналу на торговельному підприємстві залишається актуальним і потребує окремого розгляду.

Мета статті полягає в обґрунтуванні підходів до управління нематеріальним стимулюванням персоналу торговельного підприємства.

У нинішніх умовах, що склалися в Україні на даному етапі її розвитку, питання щодо визначення трудових стимулів працівників набули більш вагомого значення через те, що їх вирішення керівниками можливе лише через створення нової та діючої стратегії стимулювання, здатної мотивувати персонал підприємства до оперативного-продуктивної діяльності. Йдеться про застосування нових стимулюючих методів, які б привели до зростання результативності роботи працівників.

Необхідно проаналізувати існуючі визначення поняття «нематеріальне стимулювання». О. А. Грішнова зосереджує увагу на аналізі ціннісних орієнтацій та трудовій дисципліні [1, с. 212], а А. Л. Єськов вважає, що стимулювання необхідно розглядати як зовнішню та внутрішню винагороду [2, с. 63]. О. Є. Костюченко, проаналізувавши дане питання, вважає, що засоби трудового стимулювання персоналу треба збалансувати з інтересами підприємства та держави [3, с. 150]. Л. П. Владимиrowa розуміє під стимулюванням працівників системний підбір стимулюючих факторів, які впливають на поліпшення результатів праці найманих працівників та підпорядковують їх для досягнення цілі підприємства [4, с. 87]. На думку О. В. Толстікової, нематеріальне стимулювання працівників полягає у створенні особливих умов, при яких активна діяльність робітників гарантовано надасть певні результати, що стане умовою для задоволення обумовлених потреб персоналу, тобто формування мотивів до праці [5, с. 332].

Є думка, що нематеріальне стимулювання працівників на підприємстві спрямоване на забезпечення соціального статусу працівника в трудовому середовищі,

закріпленні за ним робочого місця та посади, посилення інтересу до процесу володіння новими знаннями, вміння застосувати їх на практиці, пробудження інтересу професійного спілкування зі співробітниками та працівниками інших підприємств [6, с. 53].

Г. В. Іванченко вважає, що нематеріальна мотивація направлена на більш лояльне ставлення працівників до керівництва та надання можливості професійного розвитку саме на цьому підприємстві [7, с. 22].

Проблеми підходів до стимулювання співробітників (саме нематеріального характеру), формування особливих методів та форм сприяння до стимулювання, яке впливає на виникнення у працівників відчуття відповідальності до виконання роботи, залишається недостатньо дослідженим.

Для досягнення цілей підприємства необхідно забезпечити продуктивну діяльність кадрів через задоволення їх потреб. Тобто необхідно встановити баланс між задоволенням потреб організації та потреб кожного з працівників. Така ситуація приводить до необхідності розробити заходи щодо вдосконалення організації праці, з якої походить важливе питання стимулювання працівників до продуктивної праці [8].

Цілісність системи стимулювання характеризується сукупністю ряду стимулів, котрі пов'язані за соціальним, матеріальним, психологічним, інституціональним мотивами для досягнення кінцевої мети. Отже, система стимулювання повинна включати такі складові: економічні, соціальні, психологічні, інституціональні, організаційні. *Економічні складові* визначаються як: унікальна заробітна плата; надбавки (доплати); премії, бонуси, спонукальні виплати; участь у прибутках підприємства; підвищення кваліфікації та професіоналізму. *Соціальні*: суспільне визнання особистості; суспільне визнання діяльності груп; визнання з боку керівництва; підтримка творчої ініціативи; визнання права власності на свою робочу силу; формування трудового менталітету. *Психологічні*: ціннісні орієнтації особистості; можливість реалізації здібностей; самореалізація та самодисципліна; відчуття задоволеності роботою; підвищення самооцінки; здатність до інновацій, перенавчання, ризиків. *Інституціональні*: організаційна (корпоративна) культура; національний менталітет; національні особливості трудового колективу; національне економічне мислення; соціально-економічний генотип нації; трудові та економічні цінності; етика бізнесу. *Організаційні*: мотивація стратегічними цілями підприємства; створення кадрового ядра підприємства; збагачення змісту праці; розвиток виробничої демократії; система атестацій і співбесід; створення або розширення функцій служби управління персоналом; моніторинг системи мотивації праці [9].

Тобто, для ефективної діяльності персоналу важливе значення має системна розробка та якісне впровадження комплексу стимулів, тому що тільки постійно активна взаємодія цих елементів приведе до формування синергетичного ефекту, який забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У результаті аналізу проблеми стимулювання працівників на підприємстві виявлено, що використання матеріальних стимулів перестало виконувати найважливішу функцію – стимулювання, тому що перетворилося на звичайну надбавку до щомісячного окладу, і працівники почали сприймати це як належну, або навіть обов'язкову, виплату.

Відсутність кваліфікованих керівників, здатних підтримувати належне функціонування підприємства за ринкових умов, призводить до того, що практично всі спроби, розробки та впровадження ефективної системи управління закінчуються невдачами. Таким чином, послаблення стимулюючих аспектів неминує, що стане поштовхом до негативних змін у корпоративному середовищі.

Сьогодні виникає об'єктивна необхідність вироблення та впровадження нового, науково обґрунтованого та аргументованого механізму стимулювання на торговельному підприємстві, який би зміг за допомогою дійових важелів, стимулів і мотивів збільшити інтерес працівників якісної та ефективної праці та забезпечити якісний трудовий менталітет. Потрібно впровадити нову систему стимулів, які являтимуть собою необхідний інструментарій до мотиваційних змін, здатних з'єднати в один складний управлінський вузол цілі та результати діяльності персоналу.

Мотивація – це психологічний процес внутрішніх спонукань працівника, а *стимулювання* – процес спонукань ззовні, тобто вплив керівника на виконання завдань працівником. Стимул можна розуміти як чинник, що активізує трудову діяльність.

Виходячи з цього поняття зрозуміло, що для виникнення відповідного ставлення до праці треба створити такі критерії, щоб персонал визнавав свою працю як діяльність, що веде до вдосконалення навичок та вмінь, професійного та службового зростання. Така система стимулів обов'язково повинна виховувати у працівників відчуття, що вони займають важливе місце в конкретній організації.

У системі управління стимулювання являє собою важливу функцію для управління людиною. З огляду на складність і специфічність воно набуває відносно відособленого характеру. Як окрема функція управління стимулювання має цілеспрямований характер, його вплив на працівника спричиняє активізацію високих результатів його діяльності. Стосовно до кожного працівника цей вплив є індивідуалізованим, залежить від організаційної культури підприємства та впливу зовнішнього середовища. Проте кінцевим результатом стимулювання є досягнення стратегічної мети і задоволення потреб підприємства [10, с. 121].

Як правило, стимулювання є похідним від мети, до якої воно здійснюється, тому власник підприємства чи менеджер вищого рівня після діагностування потреб та мотивів повинен зібрати інформацію про те, які нагальні для виробництва потреби в його працівників виражені найбільше, з якими завданнями і проблемами його працівникам буде впоратися найлегше, і на основі індивідуального підходу визначити, які дії та цільові установки викликать інтерес у різних робітників.

Вивчивши різні принципи та способи соціально-го стимулювання, визначено, що переважаюча частина покладається передусім на психологічні аспекти. Психологія колективної мотивації базується на постійному аналізі та вдосконаленні відносин між керівником і підлеглим, роботодавцем і найманцем, між групами або підрозділами в організації. Тому вона має певні вимоги: 1) приділення більшої уваги до однакових можливостей щодо посадового просування, за урахуванням результатів праці; 2) гарантоване створення безпечних умов праці всім працівникам та підрозділам, незважаючи на посаду; 3) можливість реалізації індивідуальних здібностей працівників (підвищення кваліфікації та перекваліфікації); 4) підтримування здорового колективного настрою, атмосфери довіри; 5) можливість більш відкритого контактування між керівниками та працівниками.

У стрімких змінах зовнішнього середовища підприємства перебування на підприємстві кадрів з високопрофесійними та кваліфікаційними характеристиками – цільове завдання менеджерів, яке можна розв'язати шляхом досягнення вищого рівня стимулювання персоналу. Також зауважимо, що в основних сучасних підходах до мотиваційної діяльності лежать дії, сформовані психологічними факторами, які виокремлюють структуру цілеспрямованої діяльності людини. Так, видно, що стимулом є основна рушійна сила цієї діяльності, в основі якої лежить спорідненість потреб, мотивів і цілей працівника. Оскільки потреби працівників часто мінливі, керівнику потрібно відображати ці зміни і в системі стимулювання, тобто менеджери з управління персоналом повинні постійно слідкувати за дієвістю системи стимулів і змінювати її. Тільки розуміючи механізм формування стимуляційної системи працівників, керівники можуть ефективно управляти розвитком персоналу. Відомо, що функція стимулювання персоналу складається з двох аспектів: перший – *інструментальний* (полягає в примушенні працівника виконувати свої обов'язки), другий – *соціально-психологічний* (відноситься до подолання напруги та конфліктів у корпоративному середовищі). Зрозумівши, що мотивує людину до праці та які потреби лежать на початку її дій, необхідно розробити високоефективну систему методів управління розвитком персоналу.

Сучасний стан розвитку економіки пов'язаний з якісно новим осмисленням ролі стимулів на підприємстві. «Інноваційний тип» механізму стимулів праці потребує підвищення конкурентоспроможності робочої сили, високого освітнього рівня, розвитку інтелектуального потенціалу найманих робітників, що неможливо без формування високого рівня мотивації робочої сили на ефективну працю.

Для активізації інноваційного процесу стимулювання необхідно мотивувати працівників ззовні, для того, щоб можна було відслідковувати та контролювати зміни, що відбуваються після впровадження запропонованого нового підходу до стимулювання працівників.

На сьогодні відомі такі основні методи нематеріального стимулювання:

- ✦ гуманізація праці (суміщення функцій працівників основного і допоміжного процесу, удо-

- скопалення умов праці, провадження гнучкого графіку роботи);
- ✦ індивідуальні завдання;
- ✦ сприяння професійно-кваліфікаційному розвитку;
- ✦ стимулювання вільним часом (поділ основних відпусток, надання додаткових відпусток, можливість працювати неповний робочий день/тиждень).

Доцільним буде розробка та впровадження *системи психологічних тренінгів*, які будуть впливати на результати мотиваційної діяльності. Для сьогодишніх соціальних змін більш ефективними будуть діалогові методи навчання, зокрема психологічні тренінги. Такий підхід зазвичай називають активно-групове та активно-соціальне навчання.

Зазначений метод виник у середині XIX ст. у медицині як різновид психотерапії, але згодом почав використовуватись у професійній освіті та в практичній психології.

Перші групи тренінгів були зорієнтовані на підвищення компетентності в спілкуванні та були розроблені учнями К. Левіна. Але саме поняття «психологічний тренінг» ввів М. Форверг. На сьогодні психологічний тренінг застосовується у багатьох видах діяльності для розв'язання групових завдань, для розвитку особистості в організації, для підвищення цільового та професійного спілкування працівників з керівництвом, для мотивації, адаптації та ін.

Термін «тренінг» (з англ. – *training*) має різні значення, зокрема навчання, підготовка, виховання, тренування. Л. А. Петровська визначає психологічний тренінг як плановий засіб впливу на розвиток знань, навичок і досвіду в галузі спілкування [11, с. 44]. Інакшою точки зору притримується Ю. М. Ємельянов, який трактує тренінг як згурований вплив на розвиток здібностей до навчання та опанування будь-яким видом діяльності. С. І. Макшанов вбачає у цьому понятті багатофункціональний метод спеціальної зміни психологічного феномена працівника, засіб, що веде до перепрограмування моделі управління поведінкою і діяльністю у людини [12, с. 23].

До основних функцій тренінгу відносяться: діагностична, початкова, профілактична, адаптаційна та розвиваюча. Саме групова робота у психологічному тренінгу важлива для кожного залученого до нього працівника, тому що вона активізує процес саморегуляції в цілому. Психологічний тренінг повинен відповідним чином вплинути на психологічний світогляд працівників, які беруть участь у ньому.

До цілей тренінгу відносяться: розвиток особистісної поведінки, формування активної соціальної позиції в організації, розвиток здатності змінювати свій стиль соціального життя.

Практикуючи психологічні тренінги в повсякденній роботі, керівникам необхідно виявити в собі схильності психологічного впливу щодо проведення таких тренінгів самостійно або підшукати кваліфікованих ведучих тренерів з психологічною освітою, що має велике значення. Необхідно скласти чіткий план проведення такого тренінгу,

який буде містити впорядковані пункти, що співпрацюватимуть між собою, щоб вони чинили дійсний психологічний вплив на працівників. Необхідно розробити нові цілі та задачі, за виконання яких визначено винагороду. Наприклад, для того, щоб змінити модель поведінки працівника, необхідно надати беззаперечні докази щодо правильності тієї чи іншої поведінки, необхідно підвести працівника до висновку, що він зможе реалізувати набрані навички та матиме шанси на успіх у даному питанні. У протилежному випадку результати тренінгу не будуть містити позитивних змін, тому що, пройшовши тренінг формально, працівник не буде користуватися даними методами у практиці своєї діяльності.

Доцільно приділити увагу схемі кар'єрного зростання в організації, змінивши та вдосконаливши її, та винести під час тренінгу на обговорення для учасників як один з пунктів. Кожен працівник – індивідуальний, і має свої побажання щодо отримання підвищення. Це може бути як вертикальне кар'єрне зростання, так і горизонтальне [10, с. 121]. Розробивши чіткий план або наочну схему ротації кадрів у межах торговельного підприємства, працівникам буде легше зорієнтуватися в завданнях, які необхідно виконувати для просування, що надасть додатковий стимулюючий ефект.

Слід визначити деякі принципи тренінгів:

- ✦ відкрите спілкування та взаємодія між учасниками;
- ✦ активність кожного учасника;
- ✦ дослідження творчих позицій працівників;
- ✦ узагальнення поведінки;
- ✦ створення комфортної психологічної атмосфери.

За час, що виділений для тренінгу, необхідно досягти цільового спілкування працівника з його керівником.

Застосування психологічних тренінгів підвищує якість прийняття організаційних рішень; професійні навички персоналу; допомагає впровадити перспективні нововведення, тобто адаптує працівників до них; приводить до найбільш продуктивної діяльності як окремого працівника, так і цілих підрозділів.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз питання нематеріального стимулювання доводить, що при використанні методу нематеріального стимулювання керівниками створюються умови для переходу на новий та більш високий рівень трудових відносин на торговельному підприємстві, відбувається уникнення різних професійних і непрофесійних конфліктних ситуацій у корпоративному середовищі підприємства. Нематеріальне стимулювання сприяє підвищенню самооцінки працівників. Впровадження психологічного тренінгу в систему стимулювання позитивно вплине на ефективність праці, а це, у свою чергу, позначиться на кожному працівникові та на результаті його трудової діяльності. Подальші дослідження питання психологічних тренінгів у системі стимулювання персоналу може забезпечити вирішення багатьох проблем, пов'язаних із зацікавленістю працівників у високих економічних показниках торговельного підприємства, на якому вони працюють. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Гришнова О. А.** Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / О. А. Гришнова. – 5-те вид., оновлене. – К. : Знання, 2011. – 390 с.

2. **Еськов А. Л.** Мотивація труда в системі корпоративного менеджмента / А. Л. Еськов, Л. Л. Бунтовська. – К. : Науковий світ, Теория и практика. – 2003. – 73 с.

3. **Костюченко О. Є.** Засоби матеріального та нематеріального стимулювання трудової активності працівника / О. Є. Костюченко // Збірник наукових праць. Серія: Економіка та менеджмент. ЛНТУ – 2011. – Випуск 8 (30). – С. 149–158.

4. **Владимирова Л. П.** Економіка труда / Л. П. Владимирова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд. дом «Дашков и К», 2002. – 300 с.

5. **Толстікова О. В.** Методичний підхід до вибору адекватних методів стимулювання соціальних потреб / О. В. Толстікова // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2006. – № 71. – С. 333–337.

6. **Азарова А. О.** Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А. О. Азарова, О. А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53–58.

7. **Іванченко Г. В.** Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21–23.

8. **Медік А. О.** Удосконалення організації системи стимулювання на підприємстві / А. О. Медік, Р. М. Федоряк // Економіка. Технології та дизайн. – 2014. – № 2 (11) – С. 23–31.

9. **Пиж Н. С.** Формування ефективної системи мотивації трудової діяльності на підприємствах будівельної галузі : автореферат ... канд. екон. наук / Н. С. Пиж [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://eprints.kname.edu.ua/21890/1/65_aref_Pyzh.pdf

10. **Баранов В. В.** Застосування нематеріальних методів стимулювання праці в умовах промислового підприємств / В. В. Баранов // Економіка і регіон. – 2012. – № 1 (32). – С. 120–122.

11. **Петровская Л. А.** Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг / Л. А. Петровская. – М. : Изд-во МГУ, 1999. – 216 с.

12. **Макшанов С. И.** Психология тренинга / С. И. Макшанов. – СПб. : [б. и.], 1997. – 214 с.

REFERENCES

Azarova, A. O., and Kovalchuk, O. A. "Doslidzhennia mnozhyny chynnykiv nematerialnoi motivatsii na pidpriemstvi" [The research set intangible factors motivating the enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 5 (2010): 53-58.

Baranov, V. V. "Zastosuvannia nematerialnykh metodiv stymuliuvannia pratsi v umovakh promyslovoho pidpriemstv" [Application intangible methods of stimulation of work in industrial enterprises]. *Ekonomika i rehion*, no. 1 (32) (2012): 120-122.

Eskov, A. L., and Buntovskaya, L. L. *Motivatsiya truda v sisteme korporativnogo menedzhmenta* [Motivation of work in corporate management]. Kyiv: Naukovyi svit; Teoriia i praktyka, 2003.

Hrishnova, O. A. *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor Economics and Labor Relations]. Kyiv: Znannia, 2011.

Ivanchenko, H. V. "Osoblyvosti vykorystannia nematerialnykh stymuliv na vitchyznianskykh pidpriemstvakh" [Features of intangible incentives to domestic enterprises]. *Ekonomist*, no. 3 (2010): 21-23.

Kostiuchenko, O. Ye. "Zasoby materialnoho ta nematerialnoho stymuliuvannia trudovoi aktyvnosti pratsivnyka" [Means of tangible and intangible stimulating labor activity of workers]. *Zbirnyk naukovykh prats LNTU. Seriya "Ekonomika ta menedzhment"*, no. 8 (30) (2011): 149-158.

Medik, A. O., and Fedoriak, R. M. "Udoskonalennia orhanzatsiï systemy stymuliuvannia na pidpriemstvi" [Improvements incentive systems in the enterprise]. *Ekonomika. Tekhnolohii ta dzynain*, no. 2 (11) (2014): 23-31.

Makshanov, S. I. *Psikhologiiia treninga* [Psychology training]. St. Petersburg, 1997.

Pyzh, N. S. "Formuvannia efektyvnoi systemy motyvatsii trudovoi diialnosti na pidpriemstvakh budivelnoi haluzi" [Creation of an effective system of motivation of work at enterprises of the construction industry]. http://eprints.kname.edu.ua/21890/1/65_aref_Pyzh.pdf

Petrovskaia, L. A. *Kompetentnost v obshchenii. Sotsialno-psikhologicheskiiy trening* [Competence in communication. Socio-psychological training]. Moscow: Izd-vo MGU, 1999.

Tolstikova, O. V. "Metodychnyi pidkhid do vyboru adekvatnykh metodiv stymuliuvannia sotsialnykh potreb" [The methodical approach to the selection of appropriate methods to stimulate social needs]. *Kommunalnoe khoziaistvo horodov*, no. 71 (2006): 333-337.

Vladimirova, L. P. *Ekonomika truda* [Labor Economics]. Moscow: Dashkov i K, 2002.