

Галайда Т. О., старший викладач кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава, Україна

ORCID ID: 0000-0003-2747-7135
e-mail: galayda_t@ukr.net

Теницька Н. Б., старший викладач кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава, Україна

ORCID ID: 0000-0001-7549-5472
e-mail: tenyuka@gmail.com

Чорногорська Н. В., головний керуючий директор, Міжнародна венчурна компанія, Північна Бетесда, Меріленд, США

e-mail: nvl1116@yahoo.com

Управління плинністю персоналу торговельних підприємств в Україні із застосуванням методів стрес-менеджменту

Анотація. Стаття присвячена дослідженню питань управління плинністю персоналу у сфері торгівлі із застосуванням методів та інструментів стрес-менеджменту. Визначено причини плинності персоналу на торговельних підприємствах та чинники, що впливають на її зростання. Розкрито сутність і наслідки професійного вигорання торговельного персоналу. Доведено, що плинність персоналу, що викликана виникненням демотивації внаслідок стресів на робочому місці, призводить до економічних та фінансових втрат торговельного бізнесу. Здійснено класифікацію чинників, що впливають на виникнення й розвиток синдрому професійного вигорання в торговельній діяльності. Розроблення профілактичних програм, які знижують ризик емоційного та професійного вигорання працівників, повинно спиратися на результати попереднього аналізу стресоутворюючих чинників, психодіагностики особистісних характеристик різних категорій працівників. Запропоновано механізм управління плинністю персоналу для торговельного підприємства на основі попередження демотивації та професійного вигорання працівників із застосуванням методів стрес-менеджменту. Керівництво торговельного підприємства через застосування інструментів стрес-менеджменту може забезпечити збереження та розвиток кадрового потенціалу та стабільність власного бізнесу.

Ключові слова: персонал; плинність персоналу; стрес; професійне вигорання; демотивація; адаптація; стрес-менеджмент.

Galayda Tatyana, Senior lecturer of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Poltava, Ukraine

Tenytska Nataliia, Senior lecturer of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Poltava, Ukraine

Chernogorska Nataliia, Chief Executive Officer, International Venture Company, North Bethesda, Maryland, USA

Managing the Turnover of Personnel of Trading Enterprises in Ukraine with Application of Methods of Stress Management

Abstract. Introduction. The article is devoted to the study of issues of management of turnover of personnel in the field of trade with the use of methods and tools of stress management. In the sphere of HR-management, problems of the development of emotional and professional burnout syndromes, excessive turnover of labor force, which leads to economic and financial losses of business and harms the company's image on the market, are exacerbated and expanded.

Purpose. The purpose of the article is to formulate methodological recommendations on the use of stress management in the management of the turnover of sales staff in order to minimize the loss of companies from the constant need to resume staffing: its search, selection, training and adaptation, effective motivation.

Results. The reasons of turnover of personnel at trade enterprises are determined and factors influencing its growth. The essence and consequences of professional burnout of the sales staff are revealed. It is proved that the turnover of staff caused by the emergence of motivation due to stress in the workplace leads to economic and financial losses of the commercial business. Classification of factors influencing the occurrence and development of a syndrome of professional burnout in trade activity is carried out. The development of preventive programs, which reduce the risk of emotional and professional burnout of workers, should be based on the results of a preliminary analysis of stress factors, psychodiagnosis of personality characteristics of different categories of workers. Such important elements of the stress management system

as counseling, seminars, and trainings are an integral part of targeted, systematic preventive work on the prevention of professional burnout, diagnostics of the psychological states of the workers of the trade enterprise. There are also effective therapies and rehabilitation measures to limit stress in the workplace. and regarding the removal of psychological stress.

Conclusions. *The mechanism of management of personnel turnover for a trading company is proposed on the basis of prevention of motivation and professional burnout of employees with the use of stress management methods. The management of a trading company through the use of stress management tools can ensure the preservation and development of human resources and the stability of their own business.*

Keywords: *staff; staff turnover; stress; professional burnout; demotivation; adaptation; stress management.*

JEL Classification: *J 26; J 63.*

Постановка проблеми. Соціально-трудова відносина в Україні змінюються під впливом глобалізаційних процесів. Поява нових форм зайнятості та організації праці персоналу суб'єктів підприємницької діяльності, а також кризові явища в економіці й політиці сприяють розповсюдженню стресів на робочому місці в кожній галузі. У сфері HR-менеджменту загострюються та розширюються проблеми розвитку синдромів емоційного та професійного вигорання, надмірної плинності робочої сили, що призводить до економічних і фінансових втрат бізнесу та шкодить іміджу компаній на ринку. Пасивна кадрова політика провокує втрати людських ресурсів на вітчизняному ринку праці. Сфера торгівлі є однією з тих видів економічної діяльності, де зниження престижності праці рядового торговельного персоналу перешкоджає утриманню якості послуг на належному рівні. Це обумовило необхідність проведення дослідження з метою розроблення рекомендацій щодо використання методів та інструментів стрес-менеджменту для подолання демотивації та управління плинністю кадрів на торговельних підприємствах в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні аспекти формування і розвитку технологій стрес-менеджменту в управлінні людськими ресурсами, прикладні аспекти попередження проблем професійного вигорання працівників різних сфер діяльності висвітлені в працях багатьох вчених сучасності: S. F. Abu-Jarour [1], М. Ф. Гончара [2, 3, 4], С. Maslach, Р. Leiter [5]. Дослідження проблем демотивації працівників компаній та пошук шляхів її подолання на основі виявлення чинників впливу висвітлено в працях Н. Azmi [6], С. Іваницької [7, 8], Ю. Карпенка [9], Б.- П. Кошового [10], Питанням формування та реалізації кадрової політики суб'єктів підприємництва, у тому числі й в торгівлі, присвячена значна кількість наукових досліджень: Г. П'ятницької [11], Н. Самолюк [12] та багатьох інших.

Недостатність опрацювання деяких аспектів практичного застосування стрес-менеджменту в діяльності торговельних підприємств потребує вивчення можливостей використання його методів для запобігання виникнення синдрому професійного вигорання та неконтрольованої плинності персоналу.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є формування методологічних рекомендацій щодо застосування стрес-менеджменту в управління

плинністю торговельного персоналу та подолання його демотивації задля мінімізації втрат компаній від постійної необхідності поновлення кадрового складу: його пошуку, відбору, навчання та адаптації, ефективного мотивування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Керівникам підприємств як оптової, так і роздрібно торгівлі в Україні доводиться вирішувати значну кількість питань, що пов'язані з набором та вивільненням персоналу. Проблема плинності кадрів серед торговельних працівників залишається невирішеною в більшості випадків. Звичайно, побудова ефективної системи мотивації є одним з традиційних шляхів розв'язання таких проблем, але метод «батога й пряника» не завжди є ефективним. У сучасному HR-менеджменті вже давно прийнято не стільки мотивувати, скільки боротися з демотивацією працівників, запобігати виникненню небезпечних для діяльності компанії синдромів емоційного й професійного вигорання, виникненню конфліктів, втратою інтересу до роботи тощо.

Плинність персоналу класифікується за різними ознаками. В основу виділення як активної так і пасивної плинності покладаються мотиваційні чинники та суб'єкт, який ініціює звільнення [12, с. 501].

Якщо в прагненні збільшити товарообіг за будь-яку ціну керівники торговельних підприємств не зважають на порушення режимів робочого часу та відпочинку, правил техніки безпеки, зловживають стягненнями, економлять на стимулюючих виплатах, то їм не слід дивуватися бажанню працівників знайти інше місце роботи, ігнорувати розпорядження, розкрадати чи свідомо псувати матеріальні цінності, конфліктувати одне з одним та з покупцями. Імідж компанії від цього зовсім не виграє.

Крім прямих фінансових збитків, негативний вплив високого рівня плинності полягає в тому, що значний відсоток звільнень співробітників провокує нові втрати персоналу, тобто викликає ланцюгову реакцію. Навіть якщо зарібок стає вищим, настає емоційне вигорання і втома [13].

Узагальнення результатів наукових досліджень щодо виявлення причин і природи плинності торговельного персоналу [11, с. 121-122] дозволило систематизувати їх наступним чином:

– зростання відсотка звільнень через особисті образи на дії керівництва викликано недоліками в стилі управління;

– зростання відсотка звільнень через незадоволеність роботою з точки зору невідповідності освіти й кваліфікації працівників займаній посаді чи виду діяльності викликане неефективним професійним відбором та недосконалістю системи оцінювання персоналу;

– зростання відсотка звільнень через низький рівень мотивації праці та високу психічну напругу на робочому місці викликане не лише недооцінюванням трудових зусиль працівників через рівень оплати праці, але й несприятливим психологічним кліматом в колективі, відсутністю комунікацій, низьким рівнем чи повною відсутністю корпоративної культури компанії;

– звільнення значної кількості працівників, що прагнуть кар'єрного чи професійного зростання, викликане відсутністю системи управління розвитком персоналу та недосконалістю системи оцінки діяльності;

– зростання відсотка звільнень працівників, що прагнуть стабільності, викликане або частими змінами керівництва, або нестабільною роботою підприємства;

– зростання відсотка звільнень через незадоволеність умовами праці взагалі не потребує зайвих коментарів;

– зростання відсотка звільнень через систематичне порушення трудової дисципліни пов'язане з відсутністю контролю та недобросовісною поведінкою працівників на робочому місці.

Торговельна компанія, яка прагне зайняти стійку позицію на ринку, повинно кардинально змінити систему соціально-трудова відносин.

В опублікованих раніше результатах дослідження мотиваційних та демотиваційних чинників ефективної праці авторами наголошується, що зазвичай, низька та невідповідна трудовим зусиллям і кваліфікації заробітна плата найсильніше демотивує працівників, тому більшість керівників вітчизняних підприємств вважає, що можливість заробляти більше буде утримувати персонал на підприємстві. Таке однобічне ставлення до систем мотивації викликає зовсім протилежні результати, тобто працівники починають нехтувати своїми професійними обов'язками [7, с. 410].

Зростання демотивації праці сьогодні для українських підприємств може розглядатися як вагома загроза їхній безпеці [10, с. 145].

Без урахування специфіки торговельного підприємства, а також індивідуальних особливостей працівників стандартні системи оплати праці й преміювання та системи стягнень не можуть повною мірою мотивувати персонал і знизити плинність кадрів [9, с. 292].

Результати опитування щодо ставлення працівників до штрафів на роботі, проведеного порталом *rabota.ua*, виявили, що 13% учасників опитування підтримують систему штрафів; 48% уважають штрафи нормальним явищем; 40% опитаних відповіли, що їм некомфортно працювати в таких обставинах [14]. Запобігти зростанню плинності

дозволить розуміння ступеня задоволеності людей роботою і їх лояльності до компанії. Для цього проводяться спеціальні дослідження. Отримані результати аналізуються в розрізі категорій посад, стажу роботи, підрозділів. Ті фактори, які викликають найменшу задоволеність, можуть спровокувати сплеск плинності через певний час [13].

Демотивація працівників торговельних підприємств знаходить прояв у зниженні рівня їх спонукання до зростання товарообігу та кількості покупців і зумовлена відсутністю чи ослабленням впливу наявних стимулів. Професійне вигорання (втома, байдужість, нехтування обов'язками) є як причиною так і наслідком демотивації працівників.

За результатами дослідження Міжнародного кадрового порталу *hh.ua* більше за інших схильні до емоційного професійного вигорання представники певних професій, які перебувають у зоні ризику, наражаючись на те, щоб відчувати й пережити стан емоційного вигорання, знаходяться вчителі, медики, банкіри, соціальні працівники та продавці.

Основними причинами професійного вигорання є:

– напружений робочий графік і робота вихідними;

– психологічна напруга на робочому місці;

– необхідність постійних емоційних контактів з іншими людьми;

– регулярні стресові ситуації на роботі [15].

В Україні проблема професійного вигорання загострюється в умовах низького рівня життя. Дане явище зустрічається також серед державних службовців, менеджерів усіх рівнів. Працівники, що постійно спілкуються з людьми, повинні постійно виявляти компетентність, комунікабельність, толерантність, відповідальність. Щоденні емоційні навантаження потенційно несуть небезпеку переживань, що пов'язані з професійною діяльністю.

Ефективне управління стресами спирається на знання чинників їх виникнення, що призводять до «вигорання» працівників, а також розуміння того, які дії необхідно здійснити для попередження та уникнення таких криз на підприємстві [8, с. 831].

Гончар М.Ф. визначає стрес-менеджмент на підприємстві як систему управління підприємством, націлену на подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єкта господарювання [2, с. 425], а також доводить, що для найбільш ефективною протидії стрес-факторам та подолання стресових ситуацій на підприємстві, у його підрозділах та працівниками на етапах формування і використання систем стрес-менеджменту слід враховувати також чинник соціальної відповідальності [4, с. 261].

Чинники впливу на професійне вигорання торговельних працівників можна умовно поділити на зовнішні, що пов'язані з діяльністю компанії, та внутрішні (індивідуальні) (табл. 1).

Таблиця 1 Чинники виникнення та розвитку синдрому професійного вигорання працівників торговельних підприємств в Україні

Зовнішні	Внутрішні
Соціальна та економічна нестабільність в суспільстві, в галузі, в компанії	Негативні приклади поведінки керівництва
Криза моральних та правових норм поведінки в компанії, низький рівень корпоративної культури, відсутність програм розвитку персоналу	Низький рівень професійної та моральної культури працівників, відсутність колективних корпоративних культурно-масових заходів, організації оздоровлення та відпочинку
Низький рівень соціального захисту (відсутність соціального пакета або мінімальний рівень)	Відсутність перспектив професійного зростання і розвитку. Відсутність програм адаптації, обміну досвідом, психологічних консультацій
Низький рівень оплати праці	Невідповідність умов праці і рівня винагороди та компенсацій
Відсутність забезпечення належного рівня гігієни, безпеки, охорони праці	Постійна моральна та фізична втома, знаходження в закритому просторі, порушення режиму праці й відпочинку
Відсутність психологічної та професійної підтримки працівників. Неприятливий соціально-психологічний клімат	Стрес від постійних комунікацій. Конфлікти (міжособистісні, з керівництвом, з покупцями)
Високий рівень безробіття. Негативні суспільні стереотипи	Постійна критика, штрафи, покарання

Джерело: складено авторами

Відомий дослідник проблеми професійного вигорання, професор психології Каліфорнійського університету в Берклі (США) К. Маслач виділила основні причини вигорання:

- дисбаланс робочого навантаження;
- дисбаланс контролю;
- відсутність належної винагороди;
- втрата контакту з колегами;
- несправедливість;
- конфлікт цінностей [5].

Професійне вигорання як правило «накриває» тих, хто якраз дуже любить і цінує свою роботу. Чинники, що сприяють виникненню такої демотивації на індивідуальному рівні, з урахуванням специфіки торговельного підприємства, можна поділити на організаційні, рольові та психологічні. Їх можливо виявити під час анонімного анкетування працівників, ранжувати та використати для розроблення програм запобігання виникненню демотивації, що супроводжується синдромом професійного вигорання (табл. 2).

Таблиця 2 Класифікація індивідуальних чинників професійного вигорання працівників

Організаційні	Рольові	психологічні
Працівник не розуміє професійні (посадові) обов'язки	Працівник не справляється з покладеною на нього відповідальністю	Працівник не має досвіду роботи або кризової ситуації
Система винагороди та кар'єрного просування непрозора	Працівник не виправдовує очікувань якісної роботи	Спілкування з колегами та керівництвом дається важко
Незадовільні умови праці	Незадовільні взаємовідносин в колективі	Відсутність досвіду та навичок комунікацій з покупцями (клієнтами)
Відсутні почуття справедливості та захищеності	Тиск з боку керівництва	Є проблеми, що безпосередньо пов'язані з роботою
Працівник не має можливості впливати на результати своєї роботи	Відсутність підтримки	Пасивне (байдуже) ставлення до професійного (кар'єрного) розвитку (зростання)

Джерело: складено авторами

Якщо опитуваний працівник погодиться хоча б з одним з таких тверджень, існує велика ймовірність, що він і буде вигорати вже на початку роботи в компанії.

Важливою є побудова таких систем стрес-менеджменту, які вже на ранніх стадіях дадуть змогу

мінімізувати кількість і масштаби стресових ситуацій, які викликають істотні негативні наслідки [3, с. 60].

Сьогодні ринок консалтингових послуг надає широкий спектр проведення антистресових програм, мотиваційних тренінгів, консультацій тощо. Вартість таких послуг чимала, тому не кожне торговельне підприємство може це собі дозволити, за винятком великих мереж. Керівництво може залучати власних співробітників до розроблення і реалізації програм стрес-менеджменту, який являє собою набір базових функцій: планування, організацію, мотивацію, контроль. Кожна функція повинна забезпечуватись відповідними інструментами, що відповідають цілям і завданням даного бізнесу.

Заслужують уваги можливості застосування соціально-психологічних методів стрес-менеджменту на торговельних підприємствах, оскільки їх мета – забезпечення ефективних взаємостосунків в колективах під час управління різними видами стресів [2, с. 427].

Такі важливі елементи системи стрес-менеджменту як консультації, семінари, тренінги є неодмінною частиною цілеспрямованої і планомірної профілактичної діяльності щодо запобігання професійному вигоранню, діагностики психологічних станів працівників торговельного підприємства. Ефективними завжди є також лікувальні та реабілітаційні заходи з обмеження чинників стресу на робочому місці. зняття психологічної напруги. Позитивний результат повинен бути підсилений розробленням системи професійної мотивації щодо вирівнювання балансу між витратами трудових і психологічних зусиль працівників та винагородою й

моральним стимулюванням: соціальним заохоченням, визнанням заслуг, подяками тощо.

Дієвим способом профілактики професійного вигорання та демотивації торговельних працівників є розроблення гнучких робочих графіків, що дозволятимуть відновити втрачену працездатність та відповідати вимогам робочого місця і компанії в цілому. Такі інструменти як коучинг, особистий приклад керівника, раціональний перерозподіл фізичного навантаження й нервової напруги можуть бути застосовані для зменшення негативного впливу стресів на робочому місці. Сьогодні одним з важливих аспектів ефективного управління персоналом є також швидка й оптимальна адаптація нових працівників, орієнтація їх в специфіці роботи, у звичаях і правилах, які формально і неформально діють на підприємстві. Для того, щоб підвищити ефективність адаптації співробітника до нових для нього умов роботи доцільно використовувати й коучинг, і наставництво.

За даними досліджень executive search компанії Korn/Ferry International, якісна програма адаптації здатна зменшити плинність кадрів на 10–20% в рік, що у свою чергу зекономить час і кошти компанії, дасть можливість розвитку і стабільності [16]. Раніше HR-менеджери у світі були зосереджені на «управлінні мотивацією», нині на зміну йде тренд «управління благополуччям» (wellbeing) [6].

Пропонуємо організаційно-економічний механізм управління плинністю персоналу на торговельних підприємствах, який реалізується через можливість планування руху кадрів, поєднання процесів звільнення та наймання, адаптації прийнятих працівників (рис. 1).

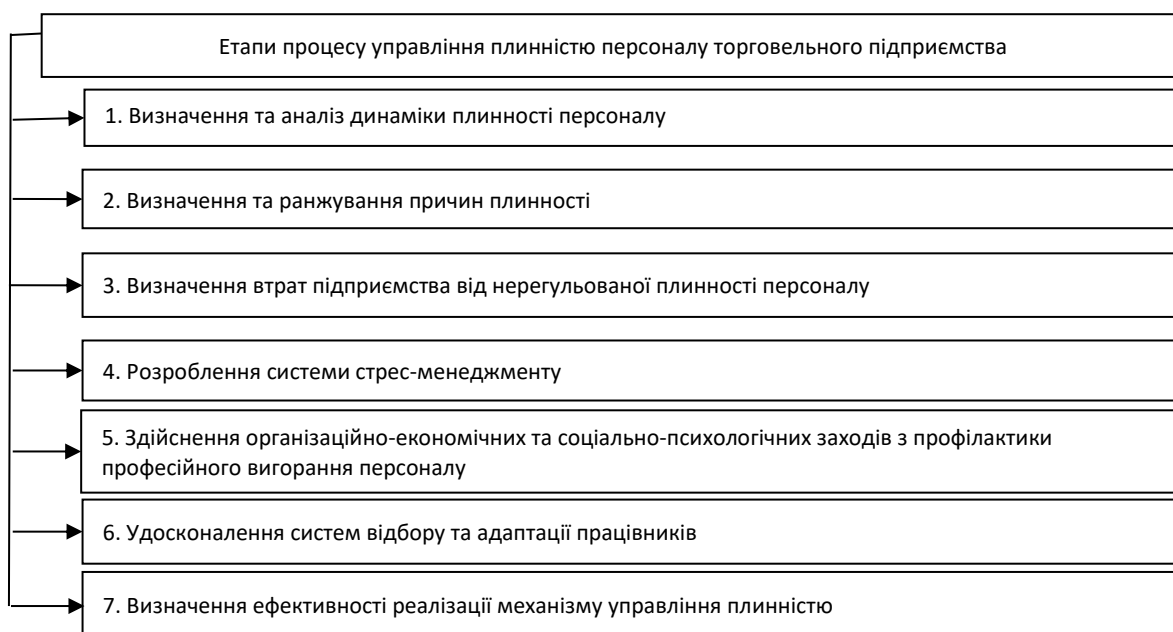


Рисунок 1 – Організаційно-економічний механізм управління плинністю персоналу з використанням інструментів стрес-менеджменту

Джерело: розроблено авторами

Слід зазначити, що розроблення профілактичних програм, які знижують ризик емоційного та професійного вигорання працівників, повинна спиратися на результати попереднього аналізу стресоутворюючих чинників, психодіагностику особистісних характеристик різних категорій працівників.

Запровадження таких програм є безпосереднім піклуванням керівництва про збереження та розвиток кадрового потенціалу, а також про забезпечення стабільності власного бізнесу.

Висновки. Результатами подальших досліджень механізмів управління плинністю персоналу на торговельних підприємствах повинні стати рекомендації щодо адаптованого застосування інструментів стрес-менеджменту в розробленні демотиваційних програм і заходів з метою ефективного використання трудового потенціалу, зниження витрат підприємств на подолання наслідків

неконтрольованої плинності та професійного вигорання працівників, підвищення якості обслуговування та зростання рівня конкурентоспроможності внутрішньої торгівлі в Україні.

Зростання товарообігу та прибутків торговельних підприємств неможливе без розвитку людських ресурсів. Успішне розв'язання проблем професійного вигорання та викликаної ним демотивації працівників сприятиме підвищенню не лише іміджу роботодавця, але й конкурентоспроможності соціально відповідального бізнесу. Це стає особливо актуальним в умовах подолання професійних деформацій та забезпечення сталого розвитку торговельної діяльності на рівні міжнародних стандартів. Отже, ефективна кадрова політика містить широкий спектр напрямів її реалізації, і вибір кожного підприємства залежить від її мети та спрямованості на подолання сучасних викликів у сфері управління персоналом.

Література:

1. Abu-Jarour S.F. Person Demotivation in Organizational Life *International Journal of Business and Social Science*. 2014. Vol. 5, no.1. URL: http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_1_January_2014/24.pdf
2. Гончар М. Ф. Методи стрес-менеджменту та їхня класифікація. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 424-429.
3. Гончар М. Ф. Сутність та характеристика інструментів стрес-менеджменту на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17 (1). С. 60-64.
4. Гончар М.Ф. Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 257-262.
5. Maslach C., Leiter, P. *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. 328 p.
6. Haris Azmi. Surefire Ways to Demotivate Your Employees, 2016. URL: <https://www.sogosurvey.com/blog/9-surefire-ways-to-demotivate-your-employees/>
7. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Дяченко Ю. О. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці. *Економіка та суспільство*. 2018. №19. С. 409-415.
8. Ivanytska S., Ivanytska I., Galayda T., Tenytska N. Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers Professional Burnout at Machine-building Companies in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7 (4.8). P. 831-836.
9. Карпенко Ю.В. Особливості мотивації працівників торгівлі у сучасних умовах. *Науковий вісник PUET: Economic Sciences*. 2015. № 3 (59). С. 292-295.
10. Кошовий Б.-П.О. Теоретичні засади класифікації чинників демотивації праці як загрози економічній безпеці підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2014. № 12. С. 142-147.
11. П'ятницька Г. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. №4. С. 114-128.
12. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 500-508.
13. Гнутова І. Управління плинністю торгового персоналу. URL: <https://juristoff.com/blogs/hr/hr-stati/4491-upravlinnya-plinnistyu-torgovogo-personalu> (дата звернення 24.03.2019).
14. Пересипкіна Н. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. URL: <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsuyut/> (дата звернення 24.03.2019).
15. Емоційне вигорання: які професії під прицілом. URL: https://galinfo.com.ua/news/emotsiynne_vygorannya_yaki_profesii_pid_prytsilom_259850.html (дата звернення 24.03.2019).
16. Правила адаптації новоприйнятих працівників у закладах торгівлі. URL: <http://newbiznet.com.ua/index.php/ru/-id-123-1-3-1> (дата звернення 24.03.2019).

References:

1. Abu-Jarour, S.F. (2014). Person Demotivation in Organizational Life *International Journal of Business and Social Science*, 5, 1 Retrieved from: http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_1_January_2014/24.pdf [in English].

2. Honchar, M. F. (2017). The Methods of Stress Management and Their Classification. *Business Inform*, 12, 424-429 [in Ukrainian].
3. Honchar, M. F. (2018). The essence and characteristics of stress management tools at enterorises. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*, 17 (1), 69-64 [in Ukrainian].
4. Honchar, M. F. (2017). Formation and Use of Stress Management Systems in Enterprises. *The problems of economy*, 4, 257-262 [in Ukrainian].
5. Maslach, C., Leiter, P. (1997) *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers [in English].
6. Azmi, H. (2016) Surefire Ways to Demotivate Your Employees. Retrived from: <https://www.sogosurvey.com/blog/9-surefire-ways-to-demotivate-your-employees/> [in English].
7. Ivanytska, S. B., Galayda, T. O. & Dyachenko, Yu.O. (2018). Problems of determination and extension of negative influence of personnel demotivation factors on the performance of labor. *Economy and Society*, 19, 409-415 [in Ukrainian].
8. Ivanytska, S., Ivanytska, I., Galayda, T., Tenytska, N. (2018). Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers Professional Burnout at Machine-building Companies in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*, 7, (4.8), 831-836 [in English].
9. Karpenko, Yu. V. (2015). Features of motivation of workers in the current trading conditions. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. A series of "Economic Sciences"*, 3 (59), 292-295 [in Ukrainian].
10. Koshovyi, B.-P.O. (2014). Theoretical principles of the classification of factors of demotivation of labor as a threat to the economic security of the enterprise. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 12, 142-147 [in Ukrainian].
11. Piatnytska, G. (2016). Dualism of the consequences of staff turnover in domestic trade. Background, *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 4, 114-128 [in Ukrainian].
12. Samoliuk, N. M. & Urchik, G. M. (2017). Flexibility of personnel security of the enterprise. *Economy and Society*, 12, 500-508 [in Ukrainian].
13. Gnutova, I. (2019) Manage the turnover of sales staff. Retrieved from: <https://juristoff.com/blogs/hr/hr-stati/4491-upravlinnya-plinnisty-torgovogo-personalu> [in Ukrainian].
14. Peresyphkina, N. (2016). Motivation of staff: why negative incentives do not work]. Retrieved from: <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativnistimuli-ne-pratsyuyut/> [in Ukrainian].
15. Emotional burn-up: what occupations are under the gun (2017) Retrieved from: https://galinfo.com.ua/news/emotsiyne_vygorannya_yaki_profesii_pid_prytsilom_259850.html [in Ukrainian].
16. Adaptation rules for newly arrived workers at trade establishments (2019). Retrieved from: <http://newbiznet.com.ua/index.php/ru/-id-123-1-3-1> [in Ukrainian].

