

ЗБАЛАНСОВАНІСТЬ ВІНАГОРОДИ ТА ПОКАРАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

BALANCE OF REWARDS AND PUNISHMENTS IN THE ENTERPRISE OF MANAGEMENT MOTIVATION SYSTEM

УДК 658.3.007:331.108.43

<https://doi.org/10.32843/infrastruct39-19>

Баценко Л.М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Сумський національний аграрний
університет

Галенін Р.В.

к.е.н., старший викладач кафедри
економіки та бізнес адміністрування
Сумський державний університет

Стеценко Я.Е.

студент
Сумський національний аграрний
університет

Batsenko Liudmyla

Sumy National Agrarian University

Halenin Roman

Sumy National Agrarian University

Stetsenko Yaroslav

Sumy National Agrarian University

Метою статті є формування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу шляхом збалансування винагороди та покарання з використанням системи збалансованих показників (КРІ). У статті запропоновано схему, інноваційність якої полягає у стимулюванні працівників шляхом створення диференційованої системи винагороди та покарання з використанням універсальної системи збалансованих показників, яка дасть змогу врахувати як інтереси працівників, так і інтереси власників підприємства. При цьому для формування зв'язку між особистою системою мотивації працівника та корпоративною системою оцінок рекомендовано індивідуальний контракт між підприємством і працівником, в якому має бути чітко викладені положення про взаємозв'язок особистої системи мотивації з корпоративною системою оцінок, та диференційовану шкалу винагороди або стягнення (покарання) відповідно від результатів роботи працівника.

Ключові слова: система управління мотивацією, винагорода, покарання, збалансовані показники (КРІ), індивідуальний контракт.

Целью статьи является формирование теоретических положений и практиче-

ских рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала путем сбалансирования вознаграждения и наказания с использованием системы сбалансированных показателей (key performance indicator). В статье предложена схема, инновационность которой заключается в стимулировании работников путем создания дифференцированной системы вознаграждения и наказания с использованием универсальной системы сбалансированных показателей. При этом для формирования связи между личной системой мотивации работника и корпоративной системой оценок рекомендуется индивидуальный контракт между предприятием и работником, в котором должно быть четко изложены положения о взаимосвязи личной системы мотивации с корпоративной системой оценок, и дифференцированную шкалу вознаграждения или взыскания (наказания) соответственно от результатов работы сотрудника.

Ключевые слова: система управления мотивацией, вознаграждение, наказание, сбалансированные показатели (КРІ), индивидуальный контракт.

The purpose of the article is to formulate theoretical provisions and practical recommendations for improving the personnel motivation system by balancing reward and punishment using the Key Performance Indicators. Yes, a positive external motive (remuneration) that will encourage an employee to better fulfill his or her job at the enterprise is a premium for high labor rates, exemplary performance by an employee of his / her duties, for night work and other criteria for work. A positive intrinsic motive (reward) is a passion for work, content and the ability to be creative when performing it. Negative external motive is punishment for not performing the work (or performed poorly, improperly); the negative, internal motive is the routine, monotonous work that a person tries to get rid of. It was also stated that without discipline, or at least without the possibility of their application, it is simply impossible to ensure labor discipline. Negative motivation is most needed where clear procedures and rules are in place, where control over compliance with these rules is required, and where the profitability of enterprises depends directly on discipline. The article proposes a scheme whose innovation is to encourage employees by creating a differentiated remuneration system and punishment using a universal system of Key Performance Indicators. The KPI-based variable remuneration system encourages the employee to achieve high individual results, as well as to increase his or her contribution to collective results and achievement. It is believed that this approach enhances people's loyalty to the enterprise, as well as enhances their sense of satisfaction and, as a result, motivation to work will have a positive impact. Recommended an individual contract between the company and the employee, which should clearly state the relationship between the personal motivation system and the corporate rating system, and a differentiated scale of reward or punishment according to the results of the employee's work in forming a connection between personal motivation system employee and corporate rating system.

Key words: management motivation system, reward, punishment, Key Performance Indicators, individual contract.

Постановка проблеми. Розвиток ринкових відносин в Україні передбачає формування нових підходів до управління персоналом, оскільки більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого персоналу і недостатньо гнучку та застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи.

Управління персоналом є одним із чинників забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства, а тому потребує посиленої уваги й залишається актуальним для всіх господарських формувань. Одним зі способів ефективного управління

кадрами є збалансування винагороди та покарання, що є особливо актуальним для сучасних умов українських підприємств і являє собою можливість не тільки поліпшення фінансово-економічних показників підприємства, а й налагодження здорового корпоративного клімату підприємства. Виходячи із цього, особливої актуальності набуває розроблення моделі ефективного збалансування винагороди та покарання персоналу підприємств для більш результативної роботи в довгостроковій перспективі, що створить нові умови розвитку і підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні аспекти мотивації персоналу досліджували такі зарубіжні і вітчизняні вчені: А. Семенченко, О. Соловйова, О. Мельник,

О. Виханський, В. Дятлов, А. Наумов, О. Посилкіна, В. Євтушенко, О. Єгорова та ін. Однак через багатогранність цієї проблеми й сьогодні є питання, які висвітлено не повною мірою і потребують доопрацювання.

Постановка завдання. Метою статті є формування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу шляхом збалансування винагороди та покарання з використанням системи збалансованих показників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система мотивації персоналу – один із найбільш дієвих інструментів управління, що дають змогу впливати на ефективність діяльності співробітників і підприємства у цілому. Налагоджена відповідно до стратегічних і тактичних орієнтирів система мотивації дасть змогу менеджерам формувати необхідну поведінку робітників, підвищити продуктивність, зацікавленість і лояльність персоналу.

Питання мотивації і стимулювання персоналу завжди були й залишаються найбільш актуальними, оскільки від систем стимулювання і мотивації, що функціонують в окремому підприємстві, залежить не тільки соціальна та творча активність співробітників, а й результати діяльності всього підприємства. Знаючи те, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності й які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління персоналом. Сьогодні мотивація як психічне явище трактується по-різному. З одного боку – як сукупність чинників, що підтримують та спрямовують (визначають поведінку), з другого – як сукупність мотивів, із третього – як спонукання, яке викликає активність людини і визначає її спрямованість.

Згідно з Методичними рекомендаціями щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій Міністерства праці та соціальної політики України від 29.01.2003, «винагорода – це будь-яка одноразова, періодична або щомісячна матеріальна (грошова чи натуральна) виплата працюючому на підприємстві, відповідно до показників та умов цієї виплати, визначених підприємством» [1].

Розрізняють внутрішню і зовнішню винагороди. Внутрішню винагороду людина одержує від самої роботи. Це задоволення від спілкування з колегами, почуття досягнення результату, задоволення від корисності зробленого продукту. Внутрішня винагорода забезпечується шляхом створення гарних умов праці і точною постановкою завдань [2].

Зовнішню винагороду дає підприємство. Вона може виступати як у вигляді матеріальної винагороди, так і моральної. Матеріальна – зарплата, додаткові виплати, премії, оплата визначених

витрат. Моральна – присвоєння звання «найкращий працівник», похвала, оцінка в наказі тощо. Винагорода також може бути індивідуальною або груповою, позитивною чи негативною [2].

Так, позитивними зовнішніми мотивами (винагородою), що спонукатиме працівника ще краще виконувати завдання на підприємстві, є премія за високі трудові показники, зразкове виконання працівником своїх обов'язків, за роботу в нічний час та інші критерії праці. Позитивним внутрішнім мотивом (винагородою) є захопленість роботою, змістовність та можливість творчого підходу під час її виконання; негативним зовнішнім мотивом є покарання за невиконану роботу (чи виконану неякісно, неналежним чином); негативним внутрішнім мотивом є рутинна, одноманітна робота, якої людина намагається позбутися. Матеріальні винагороди зокрема включають [3]:

- ставку заробітної плати;- додаткові виплати;- участь в акціонерному капіталі;- участь у прибутках.

Додаткові стимули:- плата за навчання;- гарантія на одержання кредиту на придбання великої купівлі (квартира);- медичне обслуговування;- страхування;- відпочинок за містом.

Політика винагороди за працю повинна організовуватися так, щоб свідомо ініціатива працівника була спрямована на підвищення продуктивності праці, удосконалення своєї кваліфікації, надавала працівнику можливість збільшувати працюю свій дохід.

Основними нематеріальними засобами підтримання високої трудової активності є створення сприятливих умов праці, нормального психологічного клімату, переконання, сила прикладу, моральні заохочення. До моральних відносяться такі заохочення, які не пов'язані з виплатою грошей, наданням послуг, продукції, подарунків. Як засвідчує практика, основними видами морального заохочення є [4]:

- оголошення подяки або нагородження Почесною грамотою;

- занесення прізвища працівника до Книги пошани;

- розміщення фотографії працівника на Дошку пошани;

- присвоєння почесних звань;

- похвала;

- можливість роботи у групах, близьких за інтересами чи соціальними потребами.

Локальні акти підприємств можуть передбачати, наприклад, такі моральні заохочення, як присвоєння почесного звання «Відмінник якості» з врученням власного тавра і переведенням на самоконтроль, присвоєння почесного звання «Кращий за професією», «Майстер – золоті руки», вручення листів подяки сім'ям працівників – відмінників якості праці, присвоєння звання «Кращий цех за якістю» [5].

Винагорода вільним часом мотивує співробітників не витрачати робочий час даремно і дає змогу працівнику більше часу присвячувати собі та родині, якщо він буде виконувати роботу раніш відведеного терміну. Такий метод застосовують для людей із вільним графіком роботи. В іншому разі у керівництва з'являється спокуса збільшити обсяг роботи. Взаєморозуміння і прояв інтересу до працівника як спосіб моральної винагороди має найбільше значення для ефективних співробітників-професіоналів. Для них внутрішня винагорода має велике значення. Такий підхід вимагає від менеджерів гарного неформального контакту зі своїми підлеглими, а також знання того, що їх хвилює й цікавить. Такий спосіб винагороди, як просування по службових сходинках та особистий ріст, вимагає значних фінансових витрат вищого керівництва, проте є суттєвою мотивацією для поліпшення результатів праці.

Без покарань або принаймні без можливості їх застосування забезпечити трудову дисципліну просто неможливо. Негативна мотивація передусім необхідна там, де встановлено чіткі процедури і правила, де потрібен контроль над дотриманням цих правил, там, де прибутковість підприємств напряму залежить від дотримання дисципліни. Саме тому доцільно включити заходи негативної мотивації до арсеналу методів впливу на якість роботи працівників. Метою покарання є заохочення та застосування «належної» поведінки, визначеної групою, підприємством чи суспільством, шляхом використання негативних наслідків. Покарання застосовується для зменшення небажаної поведінки шляхом застосування негативного наслідку (позитивне покарання) або через усунення чогось, чим користується людина (негативне покарання). Покарання може використовуватися в бізнес-контексті, щоб запобігти працівникам робити щось, що підприємство або керівник вважає небажаним або неправильним. Мета покарання – запобігти виникненню в майбутньому певної соціально неприйнятної чи небажаної поведінки у працівників. У контексті управління персоналом інструменти покарання можуть включати зменшення заробітної плати шляхом зниження заробітних плат та бонусів, інші санкції [6].

У бізнес-організаціях теорія покарань та стримування відіграє життєво важливу роль у формуванні культури, що відповідає операційним очікуванням, та у запобіганні конфліктам. Якщо працівники чітко знають, що вони не повинні робити, вони, як правило, намагаються уникати цього. Профілактика – набагато дешевший і простіший підхід, аніж очікування того, що трапиться щось погане, тому превентивна освіта щодо правил і покарань за порушення правил є звичайною практикою.

Якою має бути оптимальна комбінація матеріальної зацікавленості і покарання? Але все-таки

який спосіб платити «їм» є найкращим та найсправедливішим? Особливо гостро це питання стоїть у сучасних підприємствах, де фахівці виконують основну частину своєї роботи в командах. Зазначимо, що зорієнтованість виключно на грошову винагороду змушує підприємство вести виснажливу та безнадійну боротьбу за збалансування індивідуальних і командних результатів.

Винагородження найкращих служить зміцненню відповідальності та стимулює прагнення досконалості, але при цьому може руйнувати співпрацю та взаємовідносини в команді. І навпаки, базування оплати на командних результатах, щоб стимулювати співпрацю, має «побічний ефект» у вигляді толерантності до низької індивідуальної продуктивності окремих працівників, що фактично означає покарання тих, хто послідовно демонструє відмінні результати. Жоден із цих підходів не сприяє успіху підприємства. І HR-спеціалісти, і консультанти докладають величезних зусиль, прагнучи розв'язати цей парадокс.

Проте автор книги «Основи кадрового менеджменту» В.А. Дятлов, економіст за фахом, переконаний, що знайти оптимальне рішення, ґрунтуючись лише на математичних формулах, неможливо. Для цього потрібно задіяти глибинний рушій людської мотивації, яким є подолання страху перед тим, що ми марнуємо своє життя і що воно може завершитися в мить, коли наше головне покликання залишиться нереалізованим. Як зазначається у цій книзі, матеріальні стимули та пільги формують десь 15% мотивації; в основі інших 85% – прагнення належності до чогось значущого, відчуття, що, проживаючи день за днем, ми реалізуємо себе та залишаємо у світі якийсь «слід». Тому, як вважає автор, конфлікт, що стосується винагороди, можуть вирішити лише лідери, здатні підпорядкувати повсякденну діяльність пошукам сенсу. Ми погоджуємося з думкою автора [7].

Винагорода мотивує працівників дотримуватися певного рівня очікувань. Рутинне використання її допомагає створити позитивну робочу обстановку та підтримувати високий моральний дух працівників. Це також мотивує працівників оптимізувати результати роботи, виходячи з віри, що зусилля, які вкладаються в роботу, призводять до позитивних результатів для компанії та працівника.

Таким чином, можна стверджувати, що засоби позитивної мотивації шляхом надання працівникам винагороди є більш розповсюдженими та більш ефективними в процесі стимулювання працівників до більш якісного виконання своїх трудових обов'язків.

Надмірне використання винагороди може призвести до того, що в деяких випадках працівники неефективні. Наприклад, менеджер, який сильно винагороджує продавця за те, що ледве досягнув

квоти в 10 000 доларів США за даний місяць, може створити у працівника психологічне переконання, що це його найвищий рівень очікувань. У командному середовищі першочерговою проблемою є врівноваження винагород за індивідуальні показники та досягнення команди.

Водночас покарання має своє місце і в хорошому управлінні. Скорочення годин працівника, що працює на неповний робочий день, догана працівника усно або через офіційну документацію, зменшення кваліфікації та припинення роботи – усе це приклади негативних наслідків, які використовуються для сприяння хорошій роботі.

Побоювання щодо покарання часто стосуються надзвичайного використання. Надмірне використання призводить до низького рівня морального клімату робочого місця, що характеризується тривогою та страхом. Деякі менеджери зловживають загрозами як способом змусити співробітників виконувати завдання на високому рівні. Це зазвичай призводить до короткострокового ефекту та рідко сприяє сильному довгостроковому успіху. Зауважимо, що публічна критика або покарання працівника принижуює і демотивує, а також це негативно впливає і на його колег. Демотивація та приниження також можуть призвести до судових розслідувань щодо дискримінації працівників [8].

Чітке повідомлення очікувань та негативних наслідків неправильних рішень та поведінки наперед є невід'ємною частиною ефективного стилю управління. Наприклад, посібники щодо політики підприємства та кодекси поведінки, як правило, визначають стандарти прийнятної поведінки та процесів дисципліни, якщо вони не дотримуються. Покарання у поєднанні з винагородою за позитивну поведінку створює позитивний баланс.

Нами запропоновано схему, інноваційність якої полягає у стимулюванні працівників шляхом створення диференційованої системи винагороди та покарання з використанням універсальної системи збалансованих показників. Під системою збалансованих показників ми маємо на увазі систему KPI. Ключові показники ефективності дають змогу оцінити ефективність виконуваних дій персоналом. За допомогою системи KPI можна контролювати, оцінювати ефективність виконуваних дій, а також побудувати ефективну систему оплати праці. Мотивація персоналу на базі KPI орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей підприємства, «мотивуючої на виконання посадових обов'язків» самого працівника. А оклад – це фіксована щомісячна зароблена плата.

Система формування змінної частини грошової винагороди на базі KPI стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати і досягнення. Уважається, що такий підхід посилює лояльність людей до підприємства,

а також посилює відчуття їх задоволеності і, як наслідок, мотивації до роботи, тобто матиме позитивний вплив (рис. 1).

Таким чином, відбудеться формування зв'язку між особистою системою мотивації працівника та корпоративною системою оцінок, як наслідок, такий підхід збільшить результативність як самого працівника, так і підприємства у цілому.

Варто акцентувати увагу на тому, що для отримання вищезазначеного рекомендовано індивідуальний контракт між підприємством і працівником, в якому має бути чітко викладені положення про взаємозв'язок особистої системи мотивації з корпоративною системою оцінок та диференціювану шкалу винагороди або стягнення (покарання) відповідно від результатів роботи працівника. Наприклад, слід позитивно мотивувати працівника шляхом надання йому премії або надбавки або додаткового вихідного за понаднормову роботу, за виконання чи перевиконання заданого обсягу робіт і відповідно використовувати елементи негативної мотивації, наприклад: позбавити премії або оштрафувати працівника за постійні затримання на роботу чи невиконання заданого обсягу робіт.

Висновки з проведеного дослідження. Менеджери мають кілька інструментів для використання, які дають змогу керувати мотивацією. До них відносяться позитивні та негативні винагороди і позитивні й негативні покарання.

Згідно з ієрархією Маслоу, співробітники мотивуються лінійно (моніторинг базових потреб призведе до більш високих потреб). Як результат, керівник повинен визначити, на якому рівні є ієрархія працівника, перш ніж застосовувати винагороду або покарання. Якщо працівник більше стурбований зарплатою та створенням достатнього капіталу, щоб комфортно жити, менеджер може позитивно підкріпити певну поведінку за допомогою бонусної виплати чи підвищення. Якщо працівник домагається поваги, менеджери можуть застосовувати акції або нагороди за досягнення співробітників.

Так само покарання можуть бути ефективними та підкреслювати (посилювати) мотиваційні успіхи й невдачі. Використовуючи теорію власного капіталу, менеджери можуть розглядати дії працівників у контексті бажаних результатів. Наприклад, якщо працівник часто запізнюється і пропускає важливі зустрічі, що призводить до втрати доходу для підприємства, теорія власного капіталу дозволяє, щоб цього працівника карали нижчою оплатою. У цій ситуації теорія власного капіталу дає змогу керівництву мотивуватися через покарання працівників, які не створюють необхідних доходів для виплати зарплати.

Запропоновано універсальну схему процесу формування системи винагороди та покарання персоналу з використанням збалансованих показників для підприємств будь-якої форми власності

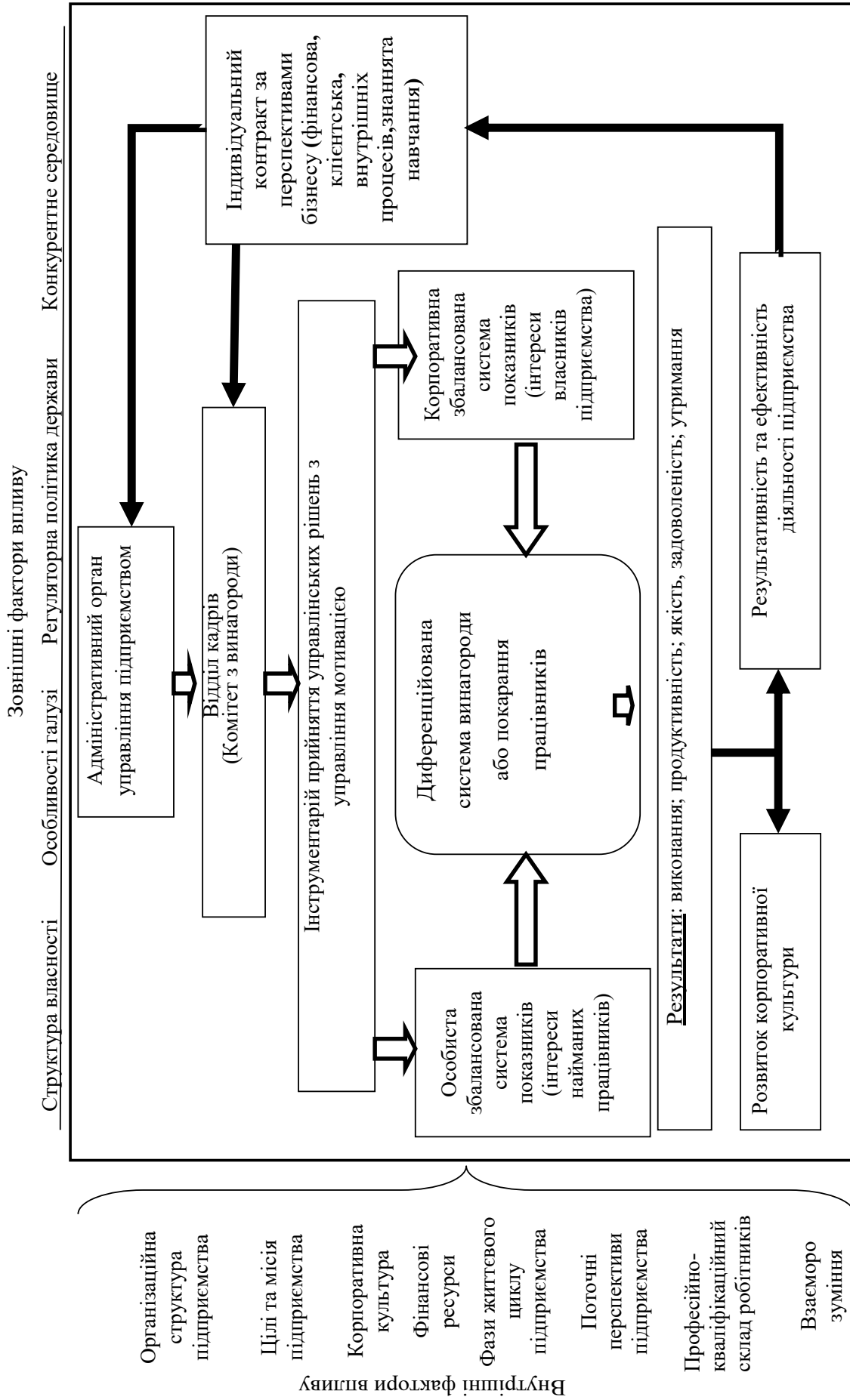


Рис. 1. Процес формування системи мотивації персоналу шляхом збалансування винагороди та покарання з використанням системи збалансованих показників

з обов'язковим викладенням її (системи) в індивідуальних контрактах між підприємством та працівником та диференційовану шкалу винагороди (стягнення) відповідно за виконання, перевиконання та невиконання планових значень ключових показників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій / Міністерство праці та соціальної політики України. 2003. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0023203-03> (дата звернення: 19.10.2019).
2. Семенченко А.В. Регулювання доходів населення в контексті соціальної стратифікації суспільства. ХНЕУ. 2017. URL : <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Semenchenko-A.V.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.02-2017.pdf> (дата звернення: 10.11.2019).
3. Сила трансцендентного лідерства. 2019. URL : <http://www.management.com.ua/review/rev1044.html> (дата звернення: 20.10.2019).
4. Sharot T. Що більше мотивує працівників: винагороди чи покарання? *Harvard business review* : вебсайт. 2017. URL : <https://hbr.org/2017/09/what-motivates-employees-more-rewards-or-punishments> (дата звернення: 19.10.2019).
5. Соловйова О.Є. Формування диференційованої системи винагороди. ХНУМГ. 2018. URL : http://eprints.kname.edu.ua/21887/1/57_aref_Solovyova.pdf (дата звернення: 29.11.2019).
6. Мельник О.Ю., Саркісян Л.Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. 2018. URL : https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjw-Pnj98vIAhVltIsKHU_VCOIQFJA AegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Fjvestnik-sss.donnu.edu.ua%2Farticle%2Fdownload%2F4858%2F4888&usg=AOvVaw0SPjSYPM2XLyaSCYuF3cDf (дата звернення: 29.11.2019).
7. Дятлов В.А. Основи кадрового менеджменту. Київ, 2016. 365 с.
8. Посилкіна О.В., Євтушенко В.А., Єгорова О.Ю. Економіка праці. Київ, 2014. 480 с.

REFERENCES:

1. Ministerstvo praci ta socialjnoji polityky Ukrainy (2003) Metodychni rekomendacii shhodo orghanizacii materialnogho stymuljuvannja praci pracivnykiv pidpryjemstv i orghanizacij [Guidelines for the organization of material incentives for employees of enterprises and organizations]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0023203-03> (accessed 19 October 2019)
2. Semenchenko A. V. (2017) Reghuljuvannja dokhodiv naselennja v konteksti socialjnoji stratyfikacii suspiljstva [Regulation of population income in the context of social stratification of society]. Available at: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Semenchenko-A.V.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.02-2017.pdf>. (accessed 10 November 2019)
3. Sylja transcendentnogho liderstva [The power of transcendental leadership]. Available at: <http://www.management.com.ua/review/rev1044.html>. (accessed 20 October 2019)
4. Sharot T. (2017) Shho biljshe motyvuje pracivnykiv: vynaghorody chy pokarannja? [What motivates employees more: rewards or punishments?]. Available at: <https://hbr.org/2017/09/what-motivates-employees-more-rewards-or-punishments>. (accessed 19 October 2019)
5. Solovjova O. Je. (2018) Formuvannja dyferencijovanoji systemy vynaghorody [Formation of a differentiated reward system]. Available at: http://eprints.kname.edu.ua/21887/1/57_aref_Solovyova.pdf. (accessed 29 November 2019)
6. Meljnyk O. Ju. Sarkisjan L.Gh. (2018) Udoskonalennja systemy upravlinnja personalom pidpryjemstva [Improvement of enterprise personnel management system]. Available at: https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjw-Pnj98vIAhVltIsKHU_VCOIQFJA AegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Fjvestnik-sss.donnu.edu.ua%2Farticle%2Fdownload%2F4858%2F4888&usg=AOvVaw0SPjSYPM2XLyaSCYuF3cDf. (accessed 29 November 2019)
7. Djatlov V. A. (2016) *Osnovy kadrovogho menedzhmentu* [Fundamentals of personnel management]. Kyiv. (in Ukrainian)
8. Posylkina O. V., Jevtushenko V.A., Jeghorova O.Ju. (2014) *Ekonomika praci* [Labor economics]. Kyiv. (in Ukrainian)