

УДК 331.101.3

В. Ю. Лисак,  
аспірант, Національний університет харчових технологій

## МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*У статті розглядається генезис та особливості становлення мотиваційних теорій, їх роль та значення в процесі управління персоналом підприємств харчової промисловості. Розкрито залежність впливу матеріальної мотивації від розвитку особистих якостей працівників.*

*Genesis and features of becoming of motivational theories, their role and value in the process of management by the personnel of enterprises of food retail industry is examined in the article. And also influence of motivational factors on efficiency of work of personnel.*

*Ключові слова: потреби, мотив, мотивація, стимул, винагорода, стимулювання, матеріальне стимулювання, змістові теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації.*

*Key words: necessities, reason, motivation, stimulus, reward, stimulation, material stimulation, semantic theories of motivation, judicial theories of motivation.*

### ВСТУП

Для того, щоб підприємство ефективно працювало, йому необхідно мати відповідальних та ініціативних працівників, які повинні прагнути до реалізації своїх трудових можливостей. Однією з багатьох проблем, які існують на підприємствах хлібопекарської галузі, є вкрай низька мотивація праці персоналу.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета цієї статті полягає у тому, щоб визначити найбільш дієві у даний період важелі впливу на персонал, а також розробка і впровадження на вітчизняних підприємствах стимулюючих систем, які встановлюють тісний зв'язок між оплатою праці робітника й ефективністю його діяльності, кваліфікацією, діловими якостями, особистою ініціативою та сприяють найбільш повному задоволенню його життєвих потреб і дозволяють модифікувати поведінку в необхідному для підприємства напрямку.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Методологічні засади зародження та розвитку мотиваційних теорій та впливу мотиваційних чинників, які знайшли своє відображення у роботах таких вітчизняних і закордонних учених, як: В.П. Антонюк, Д.П. Богиня, О.С. Виханський, В.М. Гриньова, І.А. Грузіна, О.А. Грішнова, В.М. Капустянський, С.Г. Климко, А.М. Колот А.И. Наумов, М.В. Семикіна, Т.В. Харчук, С.А. Дят-

лов, Е.В. Маслов, В.Е. Марченко, У.С. Джевонс, Л. Дублін, Г. Гантт, Ф. Герцберг, Ф. Гілберт і Л. Гілберт, Г. Емерсон, Ф.М. Фоллет, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, В. Портер, Ф. Тейлор та ін.

Серед вчених та економістів-практиків не рідко вживаються такі терміни, як: "потреби", "мотив", "мотивація", "стимул", "стимулювання", "винагорода", та ін. У контексті цього дослідження потрібно більш детально розглянути сутність цих понять.

Термін "мотив" походить від латинського "movere", що означає "приводити в рух", "штовхати". Мотив у економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукування до дії [1, с. 8].

Мотиви бувають внутрішні, породжені відношенням людини до своєї діяльності, і зовнішні, пов'язані з дією на нього певних факторів, існуючих незалежно від нього, які приводяться в дію іншими людьми або обставинами [2, с. 186].

В економічній літературі поряд з категорією "мотив" широко використовується термін "стимул". На жаль, відсутнє однозначне трактування їх співвідношень. Існує також думка про тождественність категорій мотиви і стимули.

Термін "стимул" (від латинського stimulus — стрекало, батіг, пуга) означає спонукування до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо) [3, с. 10].

Елтон Мейо був одним з небагатьох академічно освічених людей свого часу, який володів як вірним розумінням наукового управління, так і підготовкою в галузі психології. Він обґрунтував, що матеріальні засоби стимулювання працівників не завжди діють ефективно та не призводять до бажаного результату щодо підвищення продуктивності праці [4, с. 36—37].

Подальший розвиток наукової думки простежується у теорії Д. Мак Грегора "X" і "Y".

У теорії "X" людина розглядається як безініціативний і несумлінний працівник, який має задатки рабської психології. Отже, як основний мотивуючий стимул застосовується примус, а допоміжний — матеріальне заохочення. Теорія "Y" відображує поведінку передової, творчо активної частини суспільства, а стимули спонукання до праці розташовані в ній у такій послідовності: самоствердження, моральне й матеріальне заохочення, примушення [1, с. 9].

Змістовні теорії мотивації аналізують фактори, що впливають на поведінку людини і базуються на виявленні індивідуальних потреб людини та їх впливі на мотивацію трудової діяльності.

Ця проблема досліджувалась рядом науковців, які працювали над проблемою мотивації працівників до праці. До них належать: Абрахам Маслоу, Клейтон Альдерфер, Фредрик Герцберг, Девід Мак-Клеленд. Ними була зроблена спроба створити єдину схему ієрархії мотивів в поведінці людини, їх турбувало питання: чому, маючи одночасно декілька потреб, людина задовольняє їх в певній послідовності.

Створюючи свою теорію мотивації в 40 ві роки 20 сторіччя, А.Маслоу визнавав, що люди мають безліч різних потреб. Він вважав, що ці потреби можна розділити на п'ять основних категорій: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби належності і причетності, потреби визнання і самоствердження. За теорією А. Маслоу, всі ці потреби можна розташувати у вигляді строгої ієрархічної структури. На його думку, задоволення потреб вищих рівнів можливе лише за умови задоволення нижчих [5, с. 73].

Теорія К.Альдерфера також заснована на урахуванні трьох груп потреб: потреби існування; потреби зв'язку; потреби зростання. В його теорії також має місце ієрархічна структура потреб. Однак, він відкидає твердження жорсткого переходу сходинками потреб лише знизу вгору, а припускає рух також згори донизу, якщо навіть незадоволені потреби вищого рівня.

Теорія двох факторів Ф. Герцберга ґрунтується на зв'язку ефективності та якості роботи співробітників із факторами, що нерівнозначні в процесі задоволення потреб: занепокоєння і незадоволення працею і винагородою (гігієнічні фактори, необхідні для побудови бази підтримки розумного рівня мотивації працівників; спосіб

керування; стосунки з безпосереднім керівником, співробітниками чи підлеглими; умови праці; заробітна плата; статус; безпека, які спрямовані на формування мотивації, але відсутність яких зазвичай не викликає негативних емоцій) та мотивуючі фактори (досягнення, визнання успіху; інтерес до роботи і завдання, відповідальність; професійна кар'єра) [6].

Іншою теорією мотивації, що робила основний наголос на потреби вищих рівнів, була теорія Давида Мак-Клелланда. Він вважав, що людям притаманні три потреби: влади, успіху і причетності. Потреба влади виражається як потреба впливати на інших людей [7, с. 42—43].

Процесуальні теорії аналізують те, як людина розподіляє зусилля і як обирає вид поведінки. Згідно процесуальних теорій, поведінка є функцією сприйняття та очікування, які пов'язані з конкретною ситуацією, і можливих наслідків обраної особистістю типу поведінки. Основними процесуальними теоріями мотивації є теорія очікування В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і модель Портера Лоулера [8, с. 20].

Теорія очікувань своїм корінням сягає у тридцять роки і пов'язана з працями К. Левіна. Проте основним розробником концепції очікувань стосовно поведінки людини і її мотивації слід назвати В. Врума.

Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці — результати; результати — винагорода; валентність (міра задоволення винагородою). Приймаючи рішення з приводу того, що робити і які зусилля витрачати, людина передусім має відповісти на запитання: навіщо треба це робити, що вона отримає внаслідок успішного виконання роботи, наскільки цінною буде винагорода [2, с. 39—40].

Значення моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи [9, с. 94].

З вищесказаного можна зробити висновок, що кожна із теорій має як певні переваги, так і окремі недоліки. Керівнику для успішного управління персоналом підприємства необхідні знання всіх теорій мотивації. Перевагою змістових теорій є те, що усі вони стверджують: в основі мотивації будь-якої людини лежать потреби, які перетворюються на мотиви і спонукують людей до певних дій. Недоліком є те, що вони недостатньо враховують індивідуальні особливості людей та їх вплив на мотивацію праці. Люди розглядаються як сукупність, що однаково реагує на ті чи інші потреби. Процесуальні теорії мотивації не відки-

дають існування потреб, але вважають, що поведінка людей залежить не лише від них. На нашу думку, в сучасних умовах для ефективної мотивації персоналу підприємств недостатньо використовувати якусь одну з існуючих теорій мотивації, оскільки застосування якоїсь окремої теорії не принесе бажаного результату. При управлінні мотивацією працівників необхідно застосовувати комплексний підхід, який буде враховувати особливості виробництва та рівень розвитку людського капіталу як кожного окремого підприємства, так і кожного працівника.

Всі організації стурбовані питанням, що необхідно робити для того, щоб одержати стійкий високий рівень показників роботи своїх співробітників. Це означає, що необхідно надавати підвищену увагу тому, як можна мотивувати індивіда за допомогою стимулів, винагород, керівництва і, що особливо важливо, тією роботою, яку він виконує, і тим організаційним середовищем, в якому працює.

Як свідчать проведені дослідження, на процес мотивації працівників підприємств хлібопекарської галузі Хмельницького регіону великий вплив справляє форма власності підприємства та те, в яких виробничих відносинах знаходиться керівництво підприємства з трудовим колективом. Для дослідження були обрані наступні підприємства: ЗАТ Кам'янець-Подільський "Хлібокомбінат", ПАТ "Шепетівський хлібзавод", ПАТ "Славутський хлібзавод", ПАТ "Старокостянтинівський хлібзавод", ПАТ "Ізяславський хлібзавод", ПАТ "Нетішенський харчпром"

Досліджувані підприємства хлібопекарської галузі є публічними акціонерними товариствами, окрім "Кам'янець-Подільського хлібокомбінату", що є закритим акціонерним товариством. Управління підприємствами відбувається через загальні збори акціонерів, які обираються та формують раду директорів, яка і займається поточним управлінням підприємством. Однак контрольний пакет акцій зосереджений в руках керівництва, що дозволяє йому приймати ключові рішення стосовно підприємства. У формуванні дієвої системи мотивації праці на підприємствах значну роль відіграє поінформованість працівників щодо показників, на основі яких формується фонд матеріальної мотивації. Для того, щоб матеріальні виплати носили мотиваційний характер, на підприємствах необхідно мати розроблений пакет документів, на основі яких проводиться оцінка внеску кожного окремого працівника, залежно від займаної посади та ролі у виробничому процесі, а також затверджені положення, що регламентують справедливий розподіл матеріальної винагороди для кожного працівника. На досліджуваних підприємствах розроблені і затверджені рішенням зборів трудових колективів документи, які регламентують утворення та формування

фондів мотивації. Основним документом, що регламентує відносини між трудовим колективом (в особі профспілок) та власником (чи уповноваженим ним органом), виступає колективний договір. Колективний договір містить розділ "Заробітна плата", в якому встановлюються конкретні розміри і порядок виплати доплат і надбавок згідно нормативно-законодавчої бази. Преміювання працівників за виконання поточних показників проводиться згідно з положенням про оплату праці, узгодженим з профспілковим комітетом. Колективний договір містить додаток "Положення про оплату праці робітників", в якому зазначено розмір тарифної ставки та окладу, оплата за роботу в вечірній та нічний час, доплата за сумісництво професій і умови та розміри преміювання, які розробляються окремо для інженерно-технічних робітників та виробничого персоналу. До цього положення для кожної групи включаються показники, які підвищують розмір премій (розмір доходу, виконання виробничого плану, обсяг реалізованої продукції, якість продукції та ін). Керівництво підприємств має право на зниження розміру премій при таких упущеннях в роботі:

- порушення правил технічної експлуатації, техніки безпеки — 100%;
- порушення трудової дисципліни — до 100%;
- прогул — 100%;
- допущення браку в роботі — до 100%;
- невиконання планового обсягу випуску продукції — 100%;
- неготовність обладнання до роботи — 100%;
- стан робочого місця (засмічено, антисанітарний стан) — до 50%;
- несвоєчасна здача документації — до 50%.

Джерелом виплати премій є фонд заробітної плати. Премія нараховується на заробіток по основному місцю роботи за місяць. У кінці кожного місяця балансова комісія проводить збір показників та приймає рішення щодо виплати премій. До складу балансової комісії входять керівники підприємства, керівники підрозділів, начальники цехів, головний економіст, головний бухгалтер та бригадири.

Також розмір премій та винагород регулює "Положення про виплату винагороди колективу за підсумками року". Воно вводиться для підвищення матеріальної зацікавленості працівників. Винагорода виплачується за результатами виробничо-господарської діяльності за минулий рік, джерелом виплати винагороди є прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства. Розмір винагороди кожного окремо взятого працівника залежить від тривалості роботи на підприємстві, суми річного заробітку та трудової активності. Підставою для розрахунку роз-

Таблиця 1. Динаміка і структура заробітної плати на підприємствах хлібопекарської галузі Хмельницького регіону, 2010 рр., тис. грн.

№	Показники	ПАТ "Ізяславський хлібзавод"		ПАТ "Славутський хлібзавод"		ЗАТ Кам'нець-Подільський "Хлібокомбінат"		ПАТ "Нетішненський харпром"		ПАТ "Шепетівський хлібзавод"		ПАТ "Старокосянтинівський хлібзавод"				
		Тис. грн	Грн в міс	%	Грн в міс	%	Грн мліч	%	Грн мліч	%	Грн мліч	%	Грн мліч	%		
1	Фонд оплати праці штатних працівників, всього	4440,7	2250	100	5680,5	2402	100	1339,9	972	100	7527,4	871	226,5	174	100	
2	у тому числі: Фонд основної заробітної плати	2672,2	1366	60,2	3650,4	1545	64,3	898,4	634	67,0	6956,4	805	217,1	171	95,8	
3	Фонд додаткової заробітної плати, всього	1659,9	845	37,4	1957,2	827	34,5	436,3	308	32,6	571,0	66	9,4	3	4,2	
3.1	з нього: - надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	856,2	437	19,3	913,6	386	16,08	89,5	63	6,67	-	-	-	-	-	-
3.2	- премії та винагороди, що носять систематичний характер	523,3	267	17,8	481,9	203	8,48	252,4	194	18,83	-	-	-	-	-	-
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати, матеріальна допомога	108,6	39	2,4	72,9	30	1,2	5,2	30	0,4	-	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано за даними річної звітності зазначених підприємств за 2020 р.

міру винагороди за результатами року є заробітна плата.

Як свідчать дослідження, на мотивацію працівників за сучасних кризових явищ, які склались в економіці України, на перший план виходять матеріальні засоби мотивації працівників. Основним серед них є заробітна плата працівників. Завданням, яке стоїть перед керівництвом підприємств, є розробка та впровадження дієвих систем заробітної плати, які змогли б врахувати особливості розвитку індивідуального людського капіталу та його вклад в розвиток підприємства. Проблема ускладнюється ще й тим, що саме заробітна плата є основним мотиваційним чинником персоналу підприємств.

Для більшості працівників підприємств хлібопекарської галузі заробітна плата залишається єдиним джерелом отримання грошових доходів, яка дозволяє задовольняти їх потреби.

Будучи найбільш мобільною і гнучкою формою в загальній системі управління персоналом, заробітна плата виконує три основні та низку менш значних функцій щодо організації управління персоналом: стимулювання високопродуктивної праці, відтворення робочої сили та соціальна функція, яка забезпечує реалізацію принципу соціальної справедливості щодо одержання власного доходу. При послабленні однієї з цих функцій — слабшає і вплив інших. Тому визначення їх взаємозв'язку і пропорційності є важливою умовою матеріального заохочення щодо високопродуктивної праці [10, с. 95].

Аналіз даних, наведених в табл. 1, дає підстави стверджувати про те, що на підприємствах мало уваги приділяється такій мотиваційній складовій в структурі заробітної плати, як преміювання працівників. У структурі заробітної плати кошти, які призначені на ці цілі, становлять близько 20%. На жаль, є підприємства-аутсайде-ри — ПАТ "Шепетівський хлібзавод", ПАТ "Старокостянтинівський хлібзавод", — в яких на ці цілі взагалі не виділяються кошти. Це виступає демотиваційним чинником у роботі з персоналом. Також можна стверджувати про те, що на ПАТ "Нетішинський харчпром" та ПАТ "Старокостянтинівський хлібзавод" існує проблема неповної зайнятості працюючих. Це пояснюється тим, що підприємства штучно намагаються довести до стану банкрутства з метою продажу.

Заробітна плата як форма вартості (ціни) послуг робочої сили значною мірою залежить від результатів виробництва — як індивідуальних, так і спільних, що характеризують діяльність підприємства в цілому. Необхідність урахування індивідуальних результатів для визначення рівня заробітної плати та премій працівників ні в кого не викликає сумніву [2, с. 84].

На нашу думку, при нарахуванні розміру премій працівникам необхідно враховувати роз-

виток активів людського капіталу та особистий внесок кожного окремого працівника у досягнення виробничих результатів. Для цього необхідно розробити та впровадити в практику механізм мотивації творчого відношення працівників підприємства до праці [11, с. 21—23].

Для преміювання управлінського персоналу слід керуватись положеннями про преміювання, в яких вказаний розмір премій кожній групі інженерно-технічних працівників. Згідно з цими положеннями премія в розмірі 15% від посадового окладу виплачується за результати виробничої діяльності підпорядкованого підрозділу. Основою для нарахування премій є виконання плану, ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу, випуск якісної продукції, недопущення браку виробництва. Однак для управлінського персоналу вищого рівня розмір премій не має мотивуючого характеру, більш дієвою матеріальною мотивацією є дольова участь у розподілу прибутку через виплату дивідендів на акції. Нами пропонується провести децентралізацію діяльності виробничих підрозділів і послаблення адміністративного контролю з боку керівництва підприємства. На основі інтегральної бальної оцінки активів людського капіталу серед працівників цеху доцільно виділити тих, хто володіє активом креативності на високому рівні та постійно проявляє творчий підхід до виконання поставлених завдань. Для покращення системи управління персоналом підприємств доцільно делегувати таким працівникам деякі управлінські повноваження. За виконання управлінських функцій працівникам призначити премії у розмірі 10% від посадового окладу. Для цього доцільно провести створення на виробництві мікрогруп з 5—6 чоловік, які вони будуть очолювати. Це дозволить, в першу чергу, розвантажити управлінський персонал, оскільки виробничі питання оперативного характеру будуть приймались керівниками саме цих мікрогруп. До того ж покращиться зв'язок між працівниками та управліннями, оскільки працюючим простіше звернутись із своїми проблемами та пропозиціями до керівника мікрогрупи, оскільки він також належить до виробничого персоналу. Нарухування та розмір премій на створені мікрогрупи буде проводитись за результатами виробничої діяльності, які мікрогрупа досягла в процесі своєї роботи за місяць. Підставою для розподілу та нарахування премій кожному окремому учаснику мікрогрупи буде особистий внесок працівника, всередині мікрогрупи рішення про преміювання будуть прийматись шляхом колективного обговорення розподілу премій всіма членами. Підставою для розміру премій буде рівень розвитку людського капіталу працівника, тобто

**Таблиця 2. Система розрахунку премій між працівниками мікрогруп**

П.І.П.	Кількість балів	Сума премії
Абрамов М.В.	7	149,0
Вишневецький В.А.	9	191,5
Дубина В.С.	8	170,2
Герасимов О.М.	6	127,6
Свиридюк Л.О.	8	170,2
Швидкий В.В.	9	191,5
Загальний фонд грн.		1000,00

кількість балів, які отримані працівником при час оцінюванні накопиченого людського капіталу. Наприклад, якщо фонд премій окремої мікрогрупи становить 1000 грн, а кількість балів шести працівників серед яких має проводитись розподіл цієї премії, становить 47 балів, то проводиться пропорційний розподіл (табл. 2) залежно від того, якою кількістю балів володіє кожен окремих працівник.

Це виступатиме дієвим мотиваційним чинником, оскільки сприятиме зацікавленню працівника в розвитку активів людського капіталу. Працівники матимуть прагнення до підвищення свого освітнього рівня, шляхом здобуття вищого рівня освіти та кваліфікації. Також більше уваги будуть приділяти збереженню власного здоров'я. Отже, запропоновані заходи сприятимуть зменшенню плинності персоналу, оскільки працівники будуть зацікавлені в збереженні робочого місця. Внаслідок запровадження запропонованої системи управління підприємства отримають як економічний, так і соціальний ефект: збільшаться обсяги випуску продукції, покращиться її якість, внаслідок підвищення продуктивності праці працівників та їх творчого ставлення до виконуваної роботи. Простежується економія живої і уречевленої праці, полегшується та змінюється характер праці, зростає задоволеність працівників виконуваною роботою.

Але, на жаль, на сучасному етапі розвитку економіки та суспільства мотивувати працівників лише засобами матеріальної мотивації стає дедалі важче. Не останню роль в процесі мотивації відіграють нематеріальні мотиви і стимули. З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. У основі цих методів лежить твердження, що основним чинником, що модифікує, є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, зокрема такі, як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю фірмою.

### ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки:

— найбільшого успіху досягають ті підприємства, які сформували у персоналу почуття причетності до загальної справи та індивідуальної

відповідальності за її вирішення, підтримують обстановку довіри до працівників, свободу творчості, самостійності;

— врахування індивідуального рівня творчого (креативного) потенціалу працівників забезпечує більш ефективне управління персоналом та використання цього активу при вирішенні виробничих завдань;

— делегування та розподіл повноважень між сформованими мікрогрупами дозволяє розвантажити управлінський персонал більш вищого рівня та надає можливість більш швидкого виконання виробничих завдань;

— справедливий розподіл премій залежно від рівня розвитку індивідуального людського капіталу між учасниками мікрогрупи мотивує працівників до розвитку їх власних активів.

### Література:

1. Гриньова В.М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. — 184 с.
  2. Виханський О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учеб. для вузов по экон. специальностям и направлениям. — 3-е изд. — М.: УИЦ "Гардарика", 2002. — 528 с.
  3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с.
  4. Харченко В.Е. Человеческий капитал: проблемы накопления и использования. — Белгород: Изд-во БелГТАСМ, 2001. — 248 с.
  5. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. — К.: ІПК ДСЗУ, 2007. — 155 с.
  6. Кір'ян Т.М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці. — К.: НДІ праці й зайнятості населення, 2008. — 416 с.
  7. Управление персонал организации: Ученик / Под ред. А.Я. Кибанова. — 2 -е изд., доп. И перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 638 с.
  8. Семікіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: монографія. — Кіровоград: Пік, 2003. — 426 с.
  9. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт.-сост. В. Надеждина. — Минск: Харвест, 2007. — 256 с.
  10. Ткаченко А.М., Морщенюк Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія. — Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2008. — 237 с.
  11. Крисанов Д.Ф., Лисак В.Ю. Оцінювання людського капіталу та мотивація персоналу підприємств харчової промисловості // Економіст. — 2011. — № 3. — С. 17—23.
- Стаття надійшла до редакції 23.08.2011 р.*