

УДК 331.1

ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ТЕРМІНОЛОГІЇ

В.А. Скурська

Хмельницький національний університет, Хмельницький, Україна

Скурська В.А. Дослідження мотиваційної термінології.

У статті досліджено та уточнено сутність термінів «мотиваційні потреби», «мотиваційний потенціал», «мотиваційна культура», «мотиваційне середовище», «мотиваційний профіль», «мотиваційний моніторинг», «мотиваційний механізм». З метою встановлення характеру взаємозв'язків між зазначеними поняттями побудовано термінологічну матрицю. На основі проведеного аналізу запропоновано нове поняття мотиваційного механізму, що враховує структурологічний та процесний аспекти управління мотивацією.

Ключові слова: мотиваційні потреби, мотиваційний потенціал, мотиваційна культура, мотиваційне середовище, мотиваційний профіль, мотиваційний моніторинг, мотиваційний механізм

Skurska V.A. Исследование мотивационной терминологии.

В статье исследована и уточнена сущность терминов «мотивационные потребности», «мотивационный потенциал», «мотивационная культура», «мотивационная среда», «мотивационный профиль», «мотивационный мониторинг», «мотивационный механизм». С целью установления характера взаимосвязей между указанными понятиями построено терминологическую матрицу. На основе проведенного анализа предложено новое понятие мотивационного механизма, учитывающего структурологический и процессные аспекты управления мотивацией.

Ключевые слова: мотивационные потребности, мотивационный потенциал, мотивационная культура, мотивационная среда, мотивационный профиль, мотивационный мониторинг, мотивационный механизм

Skurska V.A. Motivational research terminology.

This article explores the essence and the terms "motivational needs", "motivating potential", "motivational culture", "motivational environment", "motivational profile", "motivational monitoring", "motivational mechanism." In order to establish the nature of the relationships between these concepts is based terminological matrix. Based on the analysis suggested a new concept of motivational mechanism that takes into account strukturolohichnyi and process management aspects of motivation

Keywords: motivational needs, motivation potential, motivational culture medium motivation, motivational profile, monitoring motivation, motivational mechanism

Використання людської праці у процесі виробництва пов'язане із безперервним процесом пошуку шляхів підвищення її результативності. Тривалі пошуки дієвих рекомендацій у сфері управління персоналом продукували чималу кількість заходів, напрямів, систем і методик спрямованих на досягнення поставлених цілей. Однак, унікальність, неповторність окремих працівників, колективів та середовища у якому вони працюють довели неможливість бездумного використання шаблонних рішень та водночас підтвердили пріоритетність управління мотивацією працівників. Саме підвищення мотивації людей до певної діяльності є найпотужнішим інструментом максимізації результатів господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження мотиваційної складової трудової діяльності різними науковцями зумовили появу значної кількості термінів для характеристики окремих її аспектів. Так у останні роки активно використовується дослідниками поняття «мотиваційний потенціал» [1, 2, 3, 4], при цьому досить суперечливим є прив'язка його до таких понять як «мотивація» та «потенціал». У роботі [5] для означення середовища функціонування працівників вжито термін мотиваційна культура, що в певній мірі дублює термін «мотиваційне середовище» [6]. Найбільш узагальнюючим із запропонованого переліку є поняття «мотиваційний механізм», сутність якого у своїх роботах визначали [7, 8, 9, 10].

Основною характеристикою зазначених вище досліджень є розкриття однієї із сторін мотивації трудової діяльності працівників підприємства. Розуміючи теоретичну та практичну цінність зазначених вище напрямків досліджень, все ж вважаємо за необхідне наголосити на необхідності узагальнення та систематизації понятійного апарату за даним напрямком наукових пошуків.

Метою статті є лінгвістичний аналіз мотиваційної термінології з метою встановлення сутності, взаємозалежності та взаємопідпорядкованості мотиваційного термінологічного апарату.

Виклад основного матеріалу

Серед досліджень пов'язаних із вивченням мотивації окремих працівників та трудових колективів підприємств помітно зростає кількість науковців, які використовують такий термін як «мотиваційний потенціал». Він застосовується в

контексті управління персоналом та управління підприємством в цілому, а отже є дотичним до нашого дослідження і потребує уваги з позиції усунення термінологічних, методичних розбіжностей і помилкових трактувань.

Саме розуміння мотивації як психологічного стану працівника лягло в основу виділення мотиваційного потенціалу (особистісного) поряд із психофізіологічним у структурі трудового потенціалу працівника. Цей підхід не відповідає на питання співвідношення трудового потенціалу підприємства та мотивації, адже характеризує різні рівні трудового потенціалу, хоча потрібно зауважити, що термін «мотиваційний потенціал» у наукових публікаціях все частіше вживається у значно ширшому значенні ніж наведено вище.

Ще один із варіантів співвідношення між мотиваційним і трудовим потенціалом запропоновано у роботі Стахів О.В. Автор наголошує на структуруванні трудового потенціалу (в загальному) на ряд компонентів серед яких виділяє соціальний, який характеризує вмотивованість людини. Це обумовлює подальше розуміння «мотиваційного потенціалу» як складової «трудоного потенціалу» [4].

«Мотиваційний потенціал» відображає готовність працівника до максимальної трудової віддачі та виражає ступінь задоволеності мотиваційних потреб людини (персоналу) [4]. Тобто мотиваційний потенціал за підходом даного автора використовується для характеристики об'єктної складової управління мотивацією персоналу і виступає елементом оцінювання (вимірювання) задоволення мотиваційних потреб. Адже автор зазначає, що чим вище значення мотиваційного потенціалу, то більша задоволеність мотиваційних потреб, то ефективнішою для підприємства може бути робота кожного з працюючих.

Таке пояснення суперечить самому змісту терміну «потенціал», адже в найпростішому вигляді потенціал – це максимум якогось об'єкта, що продиктований наявністю певних параметрів, можливостей, а за наведеним визначенням мотиваційний потенціал є результатом вимірювання задоволеності потреб.

Під мотиваційним потенціалом пропонують розуміти економічну категорію, яка визначає можливість підприємства впливати на поведінку працівників з метою задоволення їх актуалізованих потреб та спрямування їх зусиль, навичок та вмінь у напрямку найбільш ефективного досягнення цілей організації [1]. Потрібно відмітити певну лексичну некоректність даного трактування, адже із нього слідує, що мотиваційний потенціал, «визначає» тобто формує, обумовлює, встановлює певну можливість підприємства. Виходячи із запропонованих далі автором пояснень щодо змісту даного поняття, мова йде про мотиваційний потенціал – економічну категорію, що означає можливість підприємства впливати на поведінку працівників. Зміст даного терміну полягає в охопленні усіх наявних можливостей підприємства, щодо

спрямування діяльності персоналу на досягнення цілей організації через задоволення їх потреб, тобто шляхом реалізації мотивації як функції управління. Це підтверджується структуризацією мотиваційного потенціалу, при якій елементи мотиваційного потенціалу формують із сукупності матеріальних та нематеріальних стимулів: матеріальних, моральних, стимулів професійно-кваліфікаційного розвитку працівників, стимулів сприятливих умов праці, стимулів соціальної гармонії та психологічного клімату в колективі [1]. Тобто сукупність усіх можливостей підприємства стимулювати працівників для досягнення встановлених цілей у матеріальній чи нематеріальній формі об'єднано поняттям «мотиваційний потенціал».

У роботі [2] запропоновано визначати мотиваційний потенціал у два етапи. Перший етап полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, другий – у вимірі ступеня задоволеності виявлених потреб. З'ясування потреб персоналу і вимірювання ступеня їх задоволеності є процедурами необхідними для вибору форм стимулювання, тобто є передумовою для формування та застосування інструментів управління персоналом. Дані отримані в результаті проведення двох етапів є інформаційною основою для застосування окремих методів і форм стимулювання, які в сукупності утворюють мотиваційний потенціал. Представляючи собою перелік можливих для використання засобів активізації трудової діяльності, мотиваційний потенціал є характеристикою поточного стану підприємства. При цьому варто погодитись із думкою, що він водночас виступає передумовою формування майбутніх результатів і майбутнього стану підприємства.

Дещо некоректним, на нашу думку, є розподіл мотиваційного потенціалу на позитивний, негативний, нейтральний, що запропонований у науковій праці [3]. Позитивний мотиваційний потенціал, на думку автора підвищує його конкурентоспроможність, оскільки сприяє більш ефективній праці персоналу, залучає споживачів і партнерів, прискорює та збільшує обсяги продажу товарів, полегшує доступ підприємства до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних) і проведення операцій.

Сукупне поняття застосовуваних або можливих для застосування на підприємстві варіантів стимулювання з врахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища не може бути від'ємним, тобто негативним. Негативним може бути результат від застосування окремих мотиваційних елементів або системи мотивації в цілому.

Крім того, коли йде мова про потенціал, зокрема мотиваційний, то охоплюються максимальні можливості до активізації трудової діяльності, які у будь-якому випадку перевищуватимуть комплекс застосовуваних заходів і відповідно матимуть резерв невикористаних можливостей, а отже в сукупності мотиваційний

потенціал не може бути нейтральним або ж негативним.

Вище було зазначено помилковість використання терміну «мотиваційний потенціал» для позначення усього комплексу заходів, дій і процесів, пов'язаних із мотивацією персоналу підприємства. Мотивація як стан, процес, елемент управління перебуває під дією факторів впливу середовища функціонування. Перелік, характер та інтенсивність їх впливу формуватимуть умови трудової діяльності. Сукупність цих умов, що визначають направленість та величину зусиль, які докладаються робітниками для досягнення цілей організації утворюють мотиваційне середовище трудової діяльності [6].

Кучер Л.Р. [5] для позначення інтегральної характеристики організації (її цінностей, правил, норм поведінки, методів оцінки результатів діяльності, стилів керівництва та мотиваційних засобів), поданої через певні моделі та способи мотивування використовує термін «мотиваційна культура». Потрібно відмітити подібність даного твердження із наведеними раніше тлумаченнями мотиваційного потенціалу. Так, використовувати «моделі та способи» перегукується із сукупністю методів, які звичайно перебувають під впливом діючих у організації (на підприємстві) норм та цінностей. Автор додатково наводить трактування мотиваційної культури як сформованої історично матриці чинників матеріального та нематеріального порядку відповідно до мети управлінської діяльності для формування полімотиваційних підходів в управлінні конкретним торговельним підприємством [5]. У даному поясненні робиться наголос на свідомому формуванні менеджментом певної сукупності факторів відповідно до своїх цілей. Більш зрозумілим та точнішим, на нашу думку, є пояснення мотиваційної культури як усталених (сформованих) на підприємстві норм поведінки, що супроводжують, стимулюють ставлення до певних мотивів. Термін «мотиваційна культура» не можна ототожнювати із терміном «мотиваційним потенціалом» і у цілях нашого дослідження варто розглядати більше у контексті характеристики мотиваційного середовища, його якісної властивості, а не застосовуваного чи потенційного інструментарію мотиваційного впливу на персонал. Тобто за своїм змістом мотиваційна культура представляє собою проекцію організаційної культури підприємства у мотиваційне середовище.

Формою вираження мотиваційної культури підприємства, на нашу думку, можна вважати мотиваційний профіль трудового колективу. Поняття «мотиваційний профіль» запровадили у наукову практику вже згадувані Мартін П., Річі Ш. для позначення узагальненого результату опитування працівників щодо вагомості два надцяти ключових мотиваторів [11].

Правомірно говорити про мотиваційний профіль окремого працівника або ж усього трудового колективу підприємства, який

узагальнює мотиваційні профілі усього персоналу. Мотиваційний профіль працівників підприємства може бути побудований в результаті реалізації мотиваційного моніторингу, який представляє собою повторювану послідовність дій щодо аналізу та вимірювання стану мотивації працівників або ж колективу підприємства в цілому в динаміці. Моніторинг виконує контролюючі функції з управління трудовим потенціалом підприємства.

У контексті розглянутих раніше понять вважаємо за необхідне з'ясувати сутність терміну «мотиваційні потреби», під яким пропонуємо розуміти усвідомлену працівником необхідність у застосуванні тих чи інших засобів стимулювання з боку менеджменту, реалізація яких найбільш результативно вплине на виконання поставлених завдань та трудову діяльність людини взагалі. Таким чином, мотиваційні потреби є найменшою ланкою, логіко-структурологічною одиницею процесу управління трудовим потенціалом на мотиваційних засадах.

Проведене дослідження дозволяє констатувати необхідність використання ширшого за змістом поняття для охоплення усього спектру управлінських дій, пов'язаних із здійсненні мотиваційного впливу на процеси формування та використання трудового потенціалу підприємства (таблиця). З цією метою вважаємо за доцільне використовувати запропоноване в окремих дослідженнях поняття «мотиваційний механізм», підходи до тлумачення якого суттєво відрізняються.

У вузькому значенні мотиваційний механізм розглянуто у роботі Шадріної Л.Ю. [7] як впорядковану сукупність мотивів досягнення складної мети (цілі). Такий підхід обмежено лише причинами (результатами) прийняття та реалізації певних управлінських рішень направлених на формування бажаної для підприємства трудової поведінки працівника, але не враховано необхідний для цього інструментарій.

На думку Шапіро С.А., мотиви та їх формування, все різноманіття потреб, установки, потенціал особи так або інакше відбиваються, систематизуються і вивчаються в різних теоретичних концепціях мотивації праці і служать першим кроком в розробці мотиваційного механізму [9]. Важливою відмінністю даного трактування від попереднього є формування мотивів під впливом певних продуманих дій, тобто увага зосереджена на мотивації трудової діяльності шляхом формування внутрішніх установок.

Мотиваційний механізм також визначають як комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонування до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики.

Обмеження мотиваційного механізму лише комплексом різного роду інструментів та методів практично ототожнює його за змістом із мотиваційним потенціалом.

Таблиця 1. Аналіз мотиваційної термінології

	Мотиваційні потреби	Мотиваційний профіль	Мотиваційний моніторинг	Мотиваційна культура	Мотиваційне середовище	Мотиваційний потенціал	Мотиваційна політика	Мотиваційний механізм
Мотиваційні потреби		Зведений результат вивчення мотиваційних потреб працівників чи підприємства	Безперервний і періодичний процес вивчення мотиваційних потреб	Прояв домінуючих та джерело формування нових мотиваційних потреб колективу	Внутрішня складова сформована під впливом мотиваційних потреб окремих працівників	Ґрунтується на наявних та створює нові мотиваційні потреби	Спрямована на врахування та задоволення мотиваційних потреб	Спрямований на вивчення, коригування зміни мотиваційних потреб
Мотиваційний профіль	Вимірюються і відображаються у мотиваційному профілі		Передбачає побудову мотиваційного профілю працівників та підприємства	Формується під впливом домінуючих мотиваційних профілів працівників	Формується під впливом домінуючих мотиваційних профілів працівників	Орієнтується на домінуючий мотиваційний профіль працівника підприємства	Враховує мотиваційний профіль у визначенні пріоритетів	Спрямований на формування лояльного для підприємства мотиваційного профілю персоналу
Мотиваційний моніторинг	Об'єкт дослідження мотиваційного моніторингу	Періодичний результат реалізації мотиваційного моніторингу		Об'єкт дослідження мотиваційного моніторингу	Об'єкт дослідження мотиваційного моніторингу	Формується та коригується з врахуванням періодичних результатів мотиваційного моніторингу	Формується та коригується з врахування періодичних результатів мотиваційного моніторингу	Передбачає застосування мотиваційного моніторингу як компоненту
Мотиваційна культура	Фактор впливу на мотиваційної культури	Ключовий фактор при формуванні мотиваційної культури та частково є результатом її впливу	Досліджує особливості та зміни мотиваційної культури		Включає мотиваційну культуру як складову внутрішнього середовища	Коригується залежно від характеристики мотиваційної культури	Передбачає формування сприятливої мотиваційної культури	Спрямований на формування лояльної до підприємства мотиваційної культури
Мотиваційне середовище	Формуються під впливом умов функціонування	Ілюструє внутрішню складову мотиваційного середовища	Здійснює аналіз мотиваційного середовища	Компонент мотиваційного середовища (внутрішнього)		Формується під впливом факторів мотиваційного середовища	Реакція та водночас фактор мотиваційного середовища	Передбачає нейтралізацію негативних впливів та розвиток позитивних тенденцій мотиваційного середовища
Мотиваційний потенціал	Інформація про мотиваційні потреби є основою для реалізації мотиваційного потенціалу	Основа для вибору інструментарію та фактор впливу на міру реалізації мотиваційного потенціалу	Інформаційна основа для вибору інструментів мотивації	Фактор конструктивного та деструктивного впливу на міру реалізації мотиваційного потенціалу	Умови середовища, які впливають на реалізацію мотиваційного потенціалу		Одним із завдань мотиваційної політики є максимальна реалізація мотиваційного потенціалу	Спрямований на максимальне використання мотиваційного потенціалу
Мотиваційна політика	Об'єкт аналізу та коригування відповідно до завдань мотиваційної політики	Інформаційна основа мотиваційної політики	Інструмент отримання масиву необхідної інформації	Нематеріальна складова та об'єкт управління	Фактор впливу і об'єкт управління митною політикою	Елемент (інструментарій) мотиваційної політики		Практичне та організаційне втілення мотиваційної політики
Мотиваційний механізм	Найдрібніший інформаційний елемент для побудови мотиваційного механізму, об'єкт цілеспрямованого коригуючого впливу	Джерела інформації про домінуючі мотиваційні потреби працівників	Інструмент формування інформаційної бази для реалізації мотиваційного механізму	Умова функціонування мотиваційного механізму, об'єкт для коригування відповідно до завдань	Умови реалізації мотиваційного механізму, що мають враховуватись, об'єкт для коригувань відповідно до завдань	Інструментарій, що може бути використаний у процесі функціонування мотиваційного механізму	Теоретичний компонент реалізації мотиваційного механізму	

Примітка: У таблиці наведені у заголовку назви колонок необхідно розглядати співвідносно до заголовків рядків (розробка автора)

Адже у обох випадках мова йде про наявні або ж можливі за усіх сприятливих умов засоби мотивації праці персоналу, які у наведеному визначенні класифіковані і перераховані за змістовною ознакою. Синицька О.І. трактує сутність мотиваційного механізму управління персоналом у сфері послуг як багатокомпонентну систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання конкурентоспроможності послуг, які надаються споживачам [10].

Наведене визначення у порівнянні з попереднім доповнено лише метою застосування різноманітних методів. Ці визначення відштовхуються від розуміння мотивації як функції управління, а отже зосереджують увагу на діях менеджменту у вигляді різноманітних методів та інструментів з метою досягнення певних цілей.

Мотивація як процес знаходить своє відображення у тлумаченні: «мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [8]». Важливою особливістю цього визначення є наголос на повторюваності, замкнутості певних дій, явищ. Крім того, автор вказав не лише на інструментарій мотиваційного механізму, а й на окремі організаційні моменти, а саме потребу визначення відповідальних працівників, періодичності здійснення оцінювання ефективності мотиваційних заходів.

Використання вищенаведених термінів для позначення різноманітних мотиваційних аспектів управління трудовим потенціалом можливе лише за умов встановлення відносин підпорядкованості та взаємозалежності між ними. У іншому випадку існує небезпека невірною трактування, а отже й суперечливого використання розглянутих і запропонованих понять. З цією метою автором було проаналізовано та систематизовано інформацію щодо кожного із застосовуваних та наведених термінів і подано у зведеному вигляді у таблиці.

На основі встановлених залежностей та проведеного аналізу у цілях нашого дослідження

пропонуємо розуміти мотиваційний механізм формування та використання трудового потенціалу підприємства як комплекс взаємопов'язаних засобів та заходів управління, що спрямовані на забезпечення відповідності фактичного стану мотивації трудового потенціалу підприємства бажаним параметрам.

При цьому засоби як елементи мотиваційного механізму відображають структурний (інструментальний) аспект даного поняття, і включають відповідно усі форми, методи стимулювання. У той же час заходи дозволяють охопити процесний аспект мотиваційного механізму і узагальнюють послідовність дій, що реалізуються з метою впливу на трудовий потенціал підприємств.

Висновки

Управління мотивацією персоналу підприємства ґрунтується на розуміння ключових моментів, що пов'язані із поведінкою людей. В основі дій та рішень щодо управління мотивацією лежить розуміння мотиваційних потреб людей під якими пропонуємо розуміти усвідомлену працівником необхідність у застосуванні тих чи інших засобів стимулювання з боку менеджменту, реалізація яких найбільш результативно вплине на виконання поставлених завдань та трудову діяльність людини. Застосовувані та потенційно можливі інструменти для стимулювання працівників, що можуть бути реалізовуватись менеджментом узагальнюються терміном «мотиваційний потенціал». При цьому потрібно розуміти, що і потреби і інструменти мають враховувати середовище функціонування підприємства, у тому числі мотиваційну культуру. Окрім зазначених структурологічних аспектів потрібно усвідомлювати управління мотивацією як безперервний процес, що передбачає дослідження стану мотивації працівників і узагальнення результатів у вигляді мотиваційного профілю.

З'ясування сутності зазначених вище понять дозволило сформулювати визначення мотиваційного механізму, як комплексу взаємопов'язаних засобів та заходів управління, що спрямовані на забезпечення відповідності фактичного стану мотивації трудового потенціалу підприємства бажаним параметрам.

Зазначене дослідження спрямоване на удосконалення теоретичного підґрунтя формування та функціонування мотиваційного механізму. У той же час закономірним продовженням його має бути аналіз та розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень за результатами мотиваційного моніторингу.

Список літератури:

1. Горбань В. Б. Аналізування складових елементів мотиваційного потенціалу підприємств-суб'єктів господарської діяльності Львівської області / В. Б. Горбань // Наука й економіка. – 2012. – № 2 (26). – С. 151 – 159.

2. Васильчик С. В. Мотивація персоналу в системі безпеки підприємницької діяльності / С. В. Васильчик, Д. Г. Магомедрасупова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.17. – С. 155 – 159.
3. Рудніченко Є. М. Формування мотиваційного потенціалу вітчизняних промислових підприємств / Є. М. Рудніченко, М. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6, Т. 4. – С. 281 – 283.
4. Стахів О. В. Оцінка мотивації праці персоналу (на прикладі промислових підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Ольга Володимирівна Стахів; Інститут демографії та соціальних досліджень Національної академії наук України. – К., 2010. – 17 с.
5. Кучер Л. Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Людмила Романівна Кучер; Львівської комерційної академії. – Львів, 2010 – 19 с.
6. Лукьянова Н. А. Мотивационный менеджмент: учеб. пособ. / Н. А. Лукьянова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 106 с.
7. Шадрин Л. Ю. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала предприятия как социальная технология [Электронный ресурс] / Л. Ю. Шадрин. – Режим доступа : http://nsuem.ru/science/publications/science_notes/2010_1/7.pdf.
8. Вантух В. Мотиваційний механізм підприємництва АПК в ринковій економіці / В. Вантух // Вісник Львів. ун-ту . Серія економічна. 2008. – Вип. 40. – С. 56 – 60.
9. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
10. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Олена Іванівна Синицька. – Хмельницький : Б.в., 2005. – 21 с.
11. Управление мотивацией : учеб. пособ. / пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

Надано до редакції 17.11.2014

Скурська Валентина Анатоліївна / Valentyna A. Skurska
waljuscha@i.ua

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Дослідження мотиваційної термінології [Електронний ресурс] / В.А. Скурська // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 1 (17). – С. 111-116. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>