

Н. Завриева

Соотношение внутренней и внешней мотивации в современном обществе: опыт анализа креативного класса

Тема мотивации работников в организации на данный момент является одной из наиболее актуальных в области менеджмента и организационного поведения. Ведь от того, насколько заинтересован работник в выполнении задач, будут зависеть как количественные, так и качественные показатели компании. Каждый работник по-разному относится к делу, которое он должен выполнять. Кто-то явно получает больше удовольствия и испытывает больший интерес к выполняемой работе, чем остальные. Есть тип людей, которые делают работу исключительно ради вознаграждения, будь то деньги, статус или что-то другое. Как правило, однако, человеком движет некая совокупность мотивов, и большинство получает хоть какое-то удовлетворение от успешно проделываемой работы. Баланс между внешними и внутренними источниками удовлетворения от работы зависит от человека и от ситуации.

За последние десятилетия значительно поменялся характер выполняемой людьми работы. Произошедшие изменения связаны прежде всего с ростом значимости так называемого креативного класса: людей с профессиональным образованием, занимающихся интеллектуальным трудом. Эти люди являются двигателями прогресса в современном мире. Их требования к работе отличаются от требований рабочего класса или представителей сферы обслуживания. Для представителей нового интеллектуального класса важны такие моменты, как самосовершенствование, обучение, возможность распоряжаться собственным временем, постоянный вызов, значимость того, что они делают.

Большинство компаний в России по-прежнему используют традиционные, по их мнению, универсальные методы мотивации для всех сотрудников. Отсутствует также согласованная единая система стимулирования деятельности. Часто применяемые стимулы материального и нематериального характера не связаны между собой и не в полной мере отвечают требованиям работников, что не позволяет достичь поставленных целей.

Задача данной статьи – попытаться проанализировать, что мотивирует российский креативный класс, сравнить российский опыт с аналогичным американским (базируясь на исследовании, проведенном американским социологом Ричардом Флоридой) и дать некие рекомендации по поводу методов и схем оптимального мотивирования креативного класса в России.

Креативный класс: кто эти люди?

Впервые об обществе знаний заговорил менеджмент-гуру Питер Дракер. Он ввел понятие «работник знаний» (или интеллектуальный работник) – knowledge worker, обозначающее человека, который работает с информацией и создает и использует знания на рабочем месте.

По мнению Дракера, современная эпоха – это эпоха радикальных изменений основ общественного устройства: трансформации капиталистического общества в общество, основанное на знаниях.

В своей книге «Креативный класс: люди, которые меняют будущее», выпущенной намного позднее книг Дракера, Ричард Флорида утверждает, что в экономической

и социальной жизни США появился качественно новый слой игроков. Если раньше самым массовым был рабочий класс (около 40% между 1920 и 1950 гг.), затем его сменили работники сферы обслуживания (больше 45% к 1980 г.), то в наше время на первые места выходит креативный класс, представляющий примерно 30% всех работающих американцев. Кто эти люди? Ядро творческого класса, говорит автор, это архитекторы, дизайнеры, научные сотрудники и т.д., то есть те, «чья экономическая функция заключается в создании новых идей, новых технологий и нового креативного содержания».

По мнению Ричарда Флориды, креативный класс распадается на две составляющие: суперкреативное ядро – ученые и инженеры, университетские профессора, поэты, писатели, художники, актеры, дизайнеры и т.д., а также интеллектуальная элита нового класса: публицисты, редакторы, эксперты аналитических центров, обозреватели, люди, чьи взгляды формируют общественное мнение. Они занимаются творческим процессом на постоянной основе – именно за это им платят деньги. Наряду с решением проблем их работа может быть связана с открытием новой проблематики.

Помимо этой группы, к креативному классу относятся креативные специалисты, работающие в целом ряде отраслей, основанных на знании: сектор высоких технологий, финансы, право и здравоохранение, а также управление бизнесом. Эти люди участвуют в творческом процессе благодаря тому, что они используют комплексные знания при подходе к специфическим проблемам. Такого рода специалисты время от времени могут создавать методы и продукты, находящие широкое применение, однако это не входит в их основные профессиональные обязанности. Что от них требуется, так это умение мыслить самостоятельно. Представитель данного класса может перейти в категорию суперкреативного, если его основной деятельностью становится разработка новых технологий, методов менеджмента и т.д.

Креативному классу свойственны определенные ценности, являющиеся новыми для современного общества. Их можно объединить по трем основным направлениям:

– Индивидуальность: представителям креативного класса важна возможность самоутверждения. Они не желают слепо подчиняться инструкциям организации и следовать традиционным общим нормам.

– Меритократия: в креативном классе ценятся личные достижения и заслуги. Люди ставят перед собой определенные цели, а затем работают, чтобы их добиться. Для этих людей деньги не являются основным показателем успеха. Креативный класс образуют люди амбициозные, для которых важен профессиональный рост, обеспеченный собственными усилиями и способностями.

– Разнообразие: ценятся компании, где можно видеть разных людей. По мнению Флориды, склонность к разнообразию свойственна творческим людям с высоким уровнем образования.

Ричард Флорида, проведя исследования, убедился, что важность денег как мотивационного стимула несколько переоценена. Его основное заключение является таковым: хотя недостаточная оплата сама по себе может вызвать недовольство, денег как таковых мало, чтобы быть для большинства людей источником счастья, стимулом и целью труда.

Креативному человеку необходимо нечто большее, чем просто возмещение за потраченное время.

Дабы доказать свои наблюдения, Флорида провел масштабный опрос, в котором участвовали представители IT-индустрии.

Вопрос «Что в вашей работе значит для вас больше всего?» был основным, затем шло перечисление тридцати восьми факторов, из которых респондент мог выбрать один или несколько. Результат оправдал ожидание исследователя. Зарплата занимала лишь четвертое место среди стимулов.

Распределение выглядело так: основным фактором являлась интересная и ответственная работа, далее следовали гибкие условия труда. Стабильность замыкала тройку основных факторов. За заработной платой следовали отпуск, уважение к личному мнению, льготы, рабочая атмосфера и т.д.

Участники фокус-групп говорят о желании заниматься увлекательными проектами. Для них имеет большое значение реальный результат от их усилий. Они хотят доказать что их работа что-то значит в жизни людей.

Представители IT-сферы придают особенное значение распределению личного времени и распорядка дня на работе. Их не устраивает формальная одежда и строго заданный режим. Многие говорят о желании быть на работе самим собой. Свобода и гибкие условия также подразумевают возможность удовлетворять на работе свои личные, возможно, непрофессиональные интересы, интересы должны поощряться. Другой аспект – возможность влиять на рабочую обстановку и определять собственную роль в компании.

Данные результаты актуальны и не только для сферы IT.

В онлайн опросе, проведенном LifeCare, компанией занимающейся предоставлением пенсионных планов, 57% служащих сказали, что гибкий график работы, причем как в смысле времени, так и места работы (имеется в виду, например, работа дома), позволит им работать более продуктивно. В опросе участвовали сотрудники 1500 компаний, являющихся клиентами LifeCare.

В анализе деятельности инженеров Ральфом Аронбергом было выявлено, что наилучших результатов они добиваются в неструктурированном, поощряющем активное участие рабочем окружении. В качестве основного метода стимулирования называется обогащение труда (job enrichment).

По данным одного из последних исследований McKinsey, в котором ставилась задача изучения мотивации персонала в различных странах, существуют три важнейших фактора мотивации. Исследование проводилось среди менеджеров среднего звена. Первый мотивирующий фактор – это работа в компании-бренде, желание работать в компании, которая известна, успешна и престижна. Второй фактор – это работа сама по себе, работа как интересное, напряженное дело для менеджера, которое он делает с удовольствием и от которого получает удовлетворение. Третий фактор – это заработная плата и другие формы материального поощрения.

Креативный класс в России

По мнению Ричарда Флориды, Россия является второй страной в мире после США по абсолютному числу работников, принадлежащих к креативным профессиям. По самым строгим критериям, в России сейчас 13 миллионов представителей креативного класса. По проценту от общей рабочей силы это ставит Россию на 16-е место. В мировом индексе креативности – комбинации разного рода показателей технологии, таланта и креативности – она попадает на 25-е место.

Если посмотреть на распределение труда в Российской Федерации (источник Госкомстат), процент работников, подходящих по параметрам к определению креативного класса Флориды (а именно квалифицированные работники минус

обслуживающий сектор, сельское хозяйство, строительство, транспорт и т.д.), действительно велик.

Основное отличие между американскими и российскими представителями креативного класса – в распределении и объеме заработных плат у представителей данного класса. Это объясняет глобальное расхождение в мотивационных стимулах.

Что мотивирует креативный класс в России?

В последнее время проводятся исследования, цель которых проанализировать, что мотивирует работников в России. Данные исследования отчасти охватывают представителей креативного класса.

По мнению Станислава Шекшни, российского специалиста по управлению персоналом, в компаниях, работающих на российском рынке, важнейший мотивирующий фактор – это заработная плата и другие формы материального поощрения. В то же время брэнд начинает иметь все большее значение. По его мнению, привлечение высококвалифицированного персонала в небрэндовые компании – достаточно сложная задача. Часто даже более высокая заработная плата, предлагаемая в таких компаниях, не может служить доминирующим мотивационным фактором.

Третий мотивационный фактор – интересная работа как таковая на российском рынке встречается пока достаточно редко. Этот фактор в меньшей степени определяет решение работника выйти на работу в ту или иную компанию. На взгляд Шекшни, такая ситуация во многом объясняется особенностью традиционной российской культуры, для которой характерна краткосрочность мышления, невозможность прогнозирования чуть более отдаленных перспектив.

Американский экономист Сюзан Линц провела анализ того, что мотивирует работников различных сфер в России. Была предпринята попытка понять, отличаются ли эти факторы в зависимости от пола и возраста респондентов. В рамках исследования были опрошены 1200 человек в трех регионах. Выводы оказались следующие: Россия несущественно отличается от США в плане того, что имеет значение для работников. Однако привязанность к рабочему месту (лояльность) слабее, чем в США. Российские работники обладают гораздо меньшей уверенностью в том, что они получают вознаграждение за выполненные задания. Основным мотивирующим фактором – финансовое вознаграждение. Также важны уважение и дружелюбность со стороны коллег, развитие навыков, возможность внести собственный вклад. Но без уверенности работника в том, что его труд будет адекватно материально вознагражден, продуктивность и мотивация не могут быть стимулированы.

Интернет-опрос

Дабы выяснить отношение к денежным и неденежным формам поощрения работников в России, нами был проведен опрос, в котором участвовало 440 респондентов. Опросный лист был вывешен на популярном сайте livejournal.com в ряде «сообществ», посвященных работе в общем, менеджменту, креативным профессиям, программированию, маркетингу. Несмотря на то, что подавляющее большинство людей, читающих его, по определению являются креативным классом, в вопроснике была графа с просьбой указать профессию респондента, так что только ответы представителей креативного класса принимались в расчет при подведении итогов голосования.

Среди принявших участие в опросе были программисты, маркетологи, журналисты, бизнес-аналитики, редакторы, актеры, юристы, врачи и др. Респондентам задавались вопросы, аналогичные тем, что задавались программистам в США, на которые ссылается Флорида (опросник приведен в конце статьи). Они касались приоритетов, которые расставляет работник при выборе того или иного места работы, значимости определенных факторов, а также жизни вне работы. Присутствовал также ряд вопросов, требующих оценить удовлетворенность от заработной платы работника и связь заработной платы и отношения к работе в целом.

На вопрос «Являлась ли для вас заработная плата основным фактором при выборе работы?» ответили «да» 39,4% опрошенных, «нет» – 60,6%.

Дабы уточнить, действительно ли большинство не считают заработную плату основным фактором, можно проверить следующую гипотезу: $p > 0,5$ против $p \neq 0,5$. Строим доверительный интервал с 90% значимостью

$$\bar{P} \pm Z_c \sqrt{\frac{\bar{P}(1-\bar{P})}{N}}$$

$$0.61 \pm 1.64 \sqrt{\frac{0.61(1-0.61)}{439}}$$

Нижняя граница – 0,5664, верхняя – 0,6572, соответственно истинная пропорция выше, чем 0,5.

Гипотезу о том, что заработная плата не является основным фактором, нельзя отвергнуть на уровне значимости 90%.

Для сравнения данной статистики со схожей для представителей других классов были опрошены 40 продавцов на предмет того, являлась ли заработная плата для них решающим фактором при выборе рода деятельности. 33 человека (77,5%) ответили что заработная плата играла решающую роль, в то время как остальные сказали, что их мотивировали иные факторы.

Но: $p = p$.

На: $p \neq p$.

$$P_1 - P_2 \pm Z_c \sqrt{\frac{P_1(1-P_1)}{N_1} + \frac{P_2(1-P_2)}{N_2}}$$

$$0.77 - 0.39 \pm 1.64 \sqrt{\frac{0.77(0.23)}{40} + \frac{0.39(0.61)}{439}}$$

Разница между пропорциями – 0,3673. Нижняя граница – 0,212, верхняя – 0,4786. Данный интервал полностью лежит выше нуля, соответственно разница статистически значима на 90% уровне.

Основной характерной чертой американского креативного класса являлось желание иметь гибкий график. Результаты российского опроса оказались схожими. Потребность в гибком графике признали 80% опрошенных.

Следующий вопрос заключался в том, что нужно было выделить из указанных несколько самых важных факторов. Среди них были такие, как интересная и важная работа, гибкий график, заработная плата, возможность роста, признание коллег и др.

В ответах на вопрос о том, что является наиболее важным для работника, роль заработной платы оказалось значительно выше, чем в ответах американских представителей креативного класса. Большинство респондентов отметили заработную плату как значимый фактор, за ним следовала интересная и ответственная работа, возможность роста, обучение (фактор, не имевший столь большого значения для американских работников).

Дабы формально сравнить полученные результаты с американскими, можно использовать тест на разницу population proportions.

Но: $p=r$.

На: $p \neq r$.

Выборка Флориды – 20 000, наша – 440.

1. Проверим, отличается ли значимость фактора интересной и ответственной работы.

США – 67%, Россия – 68,3.

$$0.68 - 0.67 \pm 1.64 \sqrt{\frac{0.68(0.32)}{442} + \frac{0.67(0.33)}{20000}}$$

Нижняя граница – 0,0359, верхняя – 0,0519.

Разница не является статистически значимой, если интересующий нас интервал включает в себя ноль, данный интервал через него проходит.

Разница не является статистически значимой на 90% уровне.

2. Гибкие условия труда

США – 52,6%, Россия – 46,4.

$$0.52 - 0.46 \pm 1.64 \sqrt{\frac{0.52(0.48)}{20000} + \frac{0.46(0.44)}{442}}$$

Нижняя граница – 0,0136, верхняя – 0,1072.

Не проходит через ноль.

Разница является статистически значимой на 90% уровне.

3. Заработная плата

США – 38,5%, Россия – 74,6.

$$0.75 - 0.38 \pm 1.64 \sqrt{\frac{0.75(0.25)}{442} + \frac{0.38(0.62)}{20000}}$$

Нижняя граница – 0,3164, верхняя – 0,3991.

Интервал истинной разницы не включает ноль.

Разница является статистически значимой на 90% уровне.

Ответ на вопрос, какая из форм вознаграждения является наиболее важной, также отличался для российских и американских респондентов: в США большинство отметили стабильную работу, в то время как в России упор был сделан на материальные методы вознаграждения. На первом месте была заработная плата, на втором – бонусы и премии, значение стабильной работы было равно значению отпуска.

На вопрос «Довольны ли вы своей заработной платой?» большинство респондентов дали отрицательный ответ. Несмотря на это, последующие ответы

дают основания сделать вывод о том, что заработная плата все же играет существенную роль (большую, чем в США).

Причиной расхождения результатов данного исследования с аналогичным, проведенным в США, является, во-первых, уровень дохода множества представителей креативного класса в России. Большинство получают такое количество денег, которое обеспечивает их базовые потребности, но не достаточное, чтобы думать о таких принципах, как самосовершенствование и т.д.

Реакция работодателей на изменение в потребностях

В связи с изменением приоритетов работников поменялась и среда, в которой они стали существовать. Атмосфера на рабочем месте стала более расслабленной: появился гибкий график, новые правила работы, нововведения в дизайне офисов. Бизнес меняется так, чтобы иметь возможность привлекать креативных работников, создавая для них максимально комфортные условия труда.

Гибкие условия входят в число тех качеств места работы, которые люди ценят больше всего. Потребность в гибком расписании также характерна для креативных профессий. Распространение гибкого графика связано как и с изменениями потребностей общества, так и с самой природой креативного труда. Креативная работа связана с концентрацией, поэтому люди нуждаются в свободном времени, позволяющем расслабиться даже в течение рабочего дня. Гибкость, однако, не означает сокращения времени работы, оно даже увеличивается, причиной тому – интернет, развитие сотовой связи и т.д.

Важным фактором стала либерализация официального стиля одежды. Помимо «неформальной пятницы» в некоторых компаниях неформальную одежду можно носить каждый день. Для представителей креативной элиты это возможность самоутверждения, возможность не быть сдвинутым в определенные ограничивающие рамки.

Появились новые формы льгот, такие как, например, бесплатное питание, билеты на мероприятия и т.д.

В качестве примера организации, пытающейся отвечать всем требованиям современного креативного класса, можно привести IT-компанию Google, которая занимает первую строчку в рейтинге наиболее привлекательных для работы компаний мира.

В компании работают в основном молодые специалисты. Google обеспечивает их буквально всем: от одежды (компания предоставляет бесплатные майки) до целой системы питания, которой знаменита компания. На территории офиса компании есть прачечная, стоматологическая клиника, фитнес-центр и прочие услуги. Рабочий день длится от 10 до 6, но работники доступны по e-mail 24 часа в сутки, и большинство работает дома по вечерам. Само здание представляет собой стеклянную конструкцию со свободным пространством, в Google отсутствуют личные кабинеты.

Однако заработная плата в Google ниже, чем в Microsoft. Медицинский план в первой компании также хуже.

Что же касается России, начинает появляться большее сходство в подходах российских и иностранных компаний к мотивированию персонала. Постепенно увеличивается количество неденежных льгот в компенсационных пакетах: медицинское страхование сотрудников практикуют 61%, оплату трафика мобильных телефонов – 90%, предоставляют автомобили старшему звену, оплачивают питание 48% компаний. Кроме того, в последнее время намечается тенденция удерживать и мотивировать сотрудников высшего звена через предоставление им возможности непосредственного участия в акционерном капитале компаний.

Существует разница между методами мотивирования в больших городах и регионах. У людей в регионах еще с советских времен сложились определенные ожидания –

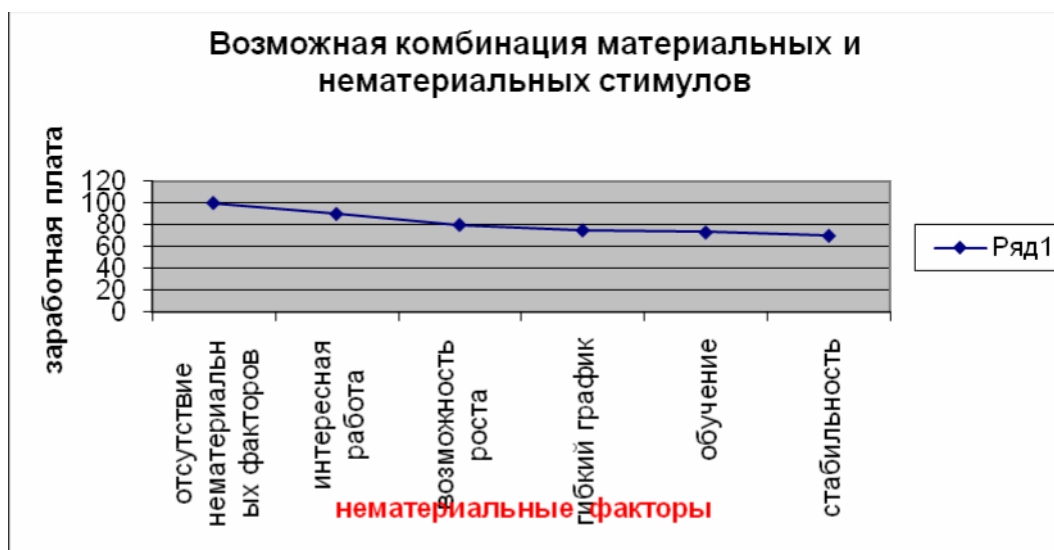
работодатель должен предоставить им детские сады, хороший социальный пакет. Те, кто работают в Москве, считают, что при достойной зарплате человек сам купит себе то, что нужно.

Выводы

В России формируется креативный класс. Если для большинства его представителей деньги и не являются первым мотивом при выборе работы, тем не менее для части этих людей они являются очень важным фактором. Большая часть работников – представителей креативного класса в России считает, что их труд оплачивается неадекватно.

Можно сделать предположение, что с ростом уровня заработной платы в России и сменой поколения на первый план встанут выдвинутые принципы мотивации, совпадающие с американскими.

На рисунке показана возможная комбинация материальных и нематериальных стимулов при которой работник будет удовлетворен и продуктивен. При отсутствии нематериальных факторов заработная плата должна быть на максимально возможном для компании уровне, она должна превышать заработную плату конкурентов, иначе у работника не будет стимула оставаться. В случае появления нематериальных факторов работник будет готов получать меньшее количество денег взамен на нематериальное удовлетворение.



Однако даже при присутствии большого количества неденежных стимулов заработная плата не должна падать ниже справедливого рыночного уровня. Лишь при учете правильной комбинации материальных и нематериальных факторов работник будет мотивирован и результат будет достигнут.

1. Приоритеты в работе

1. Являлась ли для вас заработная плата основным фактором при выборе работы?

- да
 нет

2. Готовы ли вы пожертвовать своим свободным временем ради прибавки в заработной плате?

- да
 нет

3. Позволяет ли ваша работа уделять достаточное время личной жизни?

- да
 нет

4. Важна ли для вас возможность иметь гибкий рабочий день?

- да
 нет

5. Согласитесь ли вы поменять работу на более интересную, но предлагающую меньшую заработную плату?

- да
 нет

6. Что в вашей работе является для вас самым важным?

- интересная и ответственная работа
 гибкие условия труда
 возможность роста
 заработная плата
 стабильность
 отпуск
 признание коллег
 льготы
 уважение к мнению
 обучение
 признание
 культура организации

7. какая из данных форм вознаграждения труда является для вас наиболее важной?

- стабильная работа
 заработная плата
 отпуск
 льготы
 бонусы и премии
 доли в акциях

8. довольны ли вы своей заработной платой?

- да
 нет

9. Если вас не устраивает заработная плата, влияет ли этот фактор на ваше отношение к работе?

- да
 нет

10. Укажите, пожалуйста, вашу профессию

Являлась ли для вас заработная плата основным фактором при выборе работы?			
		Response Percent	Response Count
да		39.4%	173
нет		61.3%	269
<i>answered question</i>			439
<i>skipped question</i>			5

Готовы ли вы пожертвовать своим свободным временем ради прибавки в заработной плате?			
		Response Percent	Response Count
да		62.5%	275
нет		38.0%	167
<i>answered question</i>			440
<i>skipped question</i>			4

Позволяет ли ваша работа уделять достаточное время личной жизни?			
		Response Percent	Response Count
да		72.0%	319
нет		28.7%	127
<i>answered question</i>			443
<i>skipped question</i>			1

Важна ли для вас возможность иметь гибкий рабочий день?			
		Response Percent	Response Count
да		80.7%	355
нет		19.8%	87
<i>answered question</i>			440
<i>skipped question</i>			4

Согласитесь ли вы поменять работу на более интересную, но предлагающую меньшую заработную плату?			
		Response Percent	Response Count
да		49.6%	218
нет		51.6%	227
<i>answered question</i>			440
<i>skipped question</i>			4

Что в вашей работе является для вас самым важным?			
		Response Percent	Response Count
интересная и ответственная работа		68.3%	302
гибкие условия труда		46.2%	204
возможность роста		62.4%	276
зарплата		74.2%	328
стабильность		38.9%	172
отпуск		25.6%	113
признание коллег		23.1%	102
льготы		11.3%	50
уважение к мнению		35.1%	155
обучение		45.0%	199
признание		24.9%	110
культура организации		36.7%	162
	answered question		442
	skipped question		2

какая из данных форм вознаграждения труда является для вас наиболее важной?			
		Response Percent	Response Count
стабильная работа		24.0%	106
зарплата		84.8%	374
отпуск		20.6%	91
льготы		8.2%	36
бонусы и премии		44.4%	196
доли в акциях		19.7%	87
	answered question		441
	skipped question		3

довольны ли вы своей заработной платой?			
		Response Percent	Response Count
да		47.6%	209
нет		53.1%	233
	answered question		439
	skipped question		5

Литература

- Афонцев С.А. Мотивация труда в постсоциалистической России: макроэкономический подход // Экономическая история. Обозрение / Под ред. Л.И. Бородкина. Вып. 7. – М., 2001. – С. 41-59.
- Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2007.
- Тихомиров И.В. Организационное стимулирование труда персонала банков. Дис. на соиск. ... канд социол. наук. – М., 2007.
- Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. – М.: Классика-XXI, 2007.
- Хахалин А.В. Нематериальная мотивация ИТ-персонала // Управление персоналом. 2006, №9.**
- Шекшня С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху интернета. – М.: Интел-Синтез, 2002.
- Aronberg R. // Journal of Professional Issues in Engineering. – 1985. – Vol. 111, No. 1. – P. 33-38.*
- Cameron J., Pierce W.D. Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis // Review of Educational Research. – 1994, Vol. 64 (3). – P. 363-423.
- Cameron J. Banko K.M, Pierce W.D. Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: the myth continues // The Behaviour Analyst. – 2001. Vol. 24. P. 1-44.
- Deci E.L., Koestner R., Ryan R.M. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation // Psychological Bulletin. – 2001, – Vol. 125. – P. 627-668.
- Drucker P. The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. New York: Transaction Publishers, 1992.*
- Eisenberger R., Cameron J. Rewards, intrinsic interest and creativity: New findings // American Psychologist. – 1998. – Vol. 53. P. – 676-679.
- Eisenberger R., Cameron J. The detrimental effects of reward: Myth or reality? // American Psychologist. – 1996. – Vol. 51. – P. 1153-1166.
- Florida R. Goodnight J. Managing for Creativity// Harvard Business Review. – July 2005.
- Guillen M.F. Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective. – Chicago: The University of Chicago Press, 1994.
- Heyman J., Ariely D. Effort for Payment: A Tale of Two Markets // Psychological Science. – 2004. – Vol. 15 (11). P. 787-793.
- Linz S.J. Motivating Russian Workers: Analysis of Age and Gender Differences. – 2002. William Davidson Institute Working Papers. Series 466, William Davidson Institute at the University of Michigan Stephen M. Ross Business School.
- Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // American Psychologist. – 2000. – Vol. 55. – P. 68-78.
- Thomas K.W. Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment. – San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2000.