

# **МЕНИДЖМЪНТ, ЛИДЕРСТВО, ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И ВЛИЯНИЕТО ИМ ВЪРХУ МОТИВАЦИЯТА НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ В СЪВРЕМЕННАТА ОРГАНИЗАЦИЯ**

**Цанко Донков**

*Докторант, Нов български университет*

**Резюме:** В статията ще бъдат разгледани проблемите, свързани главно с мотивацията и влиянието върху нея, оказвано от лидерството и организационната култура.

**Ключови думи:** мотивация, лидерство, влияние, организационна култура

## **MANAGEMENT, LEADERSHIP, ORGANIZATION CULTURE AND INFLUENCE ON THE MOTIVATION ON HUMAN CAPITAL**

**Tsanko Donkov**

*New Bulgarian University*

**Abstract:** In this article will be analyzed the problems of motivation and its influence on the leadership and organization culture

**Key words:** motivation, leadership, influence, organizational culture

### **Въвеждащи теоретико-приложими ескизи – мотивация, мениджмънт и лидерство**

Произходът на термина „мотивация“ идва от латинската дума „movere“, което буквално преведено означава „движа се“, „подбуждам“. Но имайки предвид нейния когнитивен характер, мотивацията не може да бъде наблюдавана директно. И в този смисъл тя би трябвало да се разглежда като съвкупност от (скрити) психични

процеси, определящи поведението на човек [Панайотов, Д., Организационно поведение, Новите Парадигми за Човешко Развитие, НБУ (2013), стр. 218].

Робърт Кнейтнър дава следното определение на мотивацията: „Под мотивация се разбира тези психологически процеси, които причиняват възникването и трайното възпроизвеждане на доброволни и целенасочени действия“[ Kreitner, R., A. Kinicki. Organizational Behavior. Boston, 1989, p. 517] . На свой ред Фредерик Тейлър пише следното: „Работата се състои главно от прости, неособено интересни задачи. Единственият начин да накарате хората да ги свършат е като ги стимулирате по подходящ начин“. Друго определение на мотивацията гласи, че това са “процес или фактори, които карат хората да действат или да се държат по определен начин“[ International Dictionary of Management, 1990, 119].

Напрактика тези определения насочват мисленето ни за мотивацията като една чиста игра, целяща насищането на удовлетвореността на (различните) потребности и на двете страни в трудовите отношения на една компания.

И в този смисъл, нека си представим светът, в който живеем, като глобална сцена, на която са разположени безброй *различни* декори и още *по-различни (и сложни)* актьори, играещи различни роли - в нашия конкретен случай - на ръководители и служители. В своята игра те участват със своите *различни* психологически "струни", които трябва да биват по такъв начин докосвани, че самите субекти да се усещат максимално удовлетворени от това "докосване", да не се чувстват просто като работници и служители, а като индивиди, имащи способността сами да ръководят действията си. Тази нелека роля е отредена на лидера. Неговата задача е не само да контролира<sup>1</sup>, направлява и координира, но и да оказва влияние и въодушевление[Панайотов, Д., Организационно поведение, Новите

---

<sup>1</sup> Джон Котър смята, че много организации в днешно време страдат от прекалено много мениджмънт и твърде малко лидерство.

Парадигми за Човешко Развитие, НБУ (2013), стр.309] върху своя екип и същевременно с това и да го мотивира.

### **Концептуални различия между лидерство и мениджмънт**

Колкото и хомогенни да изглеждат лидерството и мениджмънтът, те притежават отделни свойства, които ги разграничават едно от друго. Кои са различията [Панайотов, Д., Организационно поведение, Новите Парадигми за Човешко Развитие, НБУ (2013), стр 314] спрямо основните управленски функции?

	<b>Планиране</b>	<b>Организиране</b>	<b>Мотивиране</b>	<b>Контрол</b>
<b>Мениджър</b>	Следва предварително определената посока към реализиране на предварително определената стратегия	Разпределяне на задачи и делегиране на отговорности	Използване на залегналите форми на мотивиране	Внимание, насочено към резултатите от работата и как те се съотнасят към предначертания план
<b>Лидер</b>	„Вижда“ разволящата се стратегия и как тя би могла да се осъществи в бъдеще	Споделяне на гледната точка с екипа; убеждаване; търсене на одобрение, разбиране, съгласие и съдействие	Отчитане и съобразяване с индивидуалните потребности и ценности на хората; предоставяне на реална възможност и стъпки към кариерно развитие	Самоконтрол от страна на служителите

Изследователите дефинират лидерството от гледна точка на техните собствени гледни точки и онзи техен специализиран профил, който най-много ги интересува. Един от най-авторитетните изследователи на лидерството Ралф Стогдил, след задълбочен преглед на литературата по тази тема, достига до заключението, че *„... има почти толкова много определения на лидерството, колкото са хората, които са се опитвали да дефинират концепта“* [<http://rum33code.net/md/BG/Activities/Publication/lid6.php>].

Дейвид Нортън и Робърт Каплан смятат, че лидерството е дейност, намираща се на по-високо ниво от мениджмънта. Според двамата изследователи, мениджмънтът, като че ли прекалено много набляга на контрола, дълбокото познаване на системите и процесите в една организация, за сметка на възпитаването в креативност, адаптивност и учене [Kaplan, R. and Norton, D. (1992) 'The balanced scorecard – Measures that drive performance', Harvard Business Review, 70(1): 71-9]. Ейбрахам Залезник откроява една характерна особеност при лидерите. Те стимулират и подтикват другите да работят упорито и да създават реалност на базата на фантазия. Той поддържа схващането, че лидерите и мениджърите са различни психологически типове<sup>2</sup>, характеризиращи се с различни ориентации към работата. Залезник определя лидерите като „упорито работещи, аналитични, толерантни и почтени... (със) силно чувство за принадлежност към организацията... [докато] мениджърите се фокусират предимно върху същността, съдържанието на всекидневните проблеми“ [Zaleznik, A. (1993). Managers and Leaders: Are they different? – In: W. E. Rosenbach and R. L. Taylor (Eds.). Contemporary Issues in Leadership Research. Oxford: Westview Press, pp. 36-56].

И въпреки всичко, не бихме могли категорично да "осъдим" като абсолютни (положителни или негативни са) психологическите

---

<sup>2</sup> През 1977 г. Ейбрахам Залезник публикува труд, озаглавен "Managers and Leaders: Are they different?", с който предизвиква същински хаос сред преподавателите по бизнес

качества на лидера и мениджъра. Редно е да бъде опоменато обаче, че конкретният стил (така както отбелязва Димитър Панайотов[Панайотов, Д., Организационно поведение, Новите Парадигми за Човешко Развитие, НБУ (2013), стр 337]) се влияе не само от наличието на определени тенденции в маниера на управление, но и от сблъсъка между особеностите на Аз-а, личностните пристрастия, характерологията и спецификата на (между)груповите отношения, изискванията на съответната роля (в йерархията), бремето на властта, които пък от своя страна придават различните си нюанси на индивидуално своеобразие, очертаващи палитра от психологически профили на мениджъра и лидера.

### **Изследвания върху мотивацията на индивида по отношение влиянието на лидера и на връзката между заплащането и положениа труд**

Ако искате служителите ви да свършат нещо – трябва да им платите съответната цена на положениа от тях труд и отделено време, с цел да не се понижава качеството на изпълнение на поставените задачи. Това е практика, присъща на Теория на справедливостта на Джон Стейси Адамс. Какво всъщност се случва тук?

Имайки предвид главозамайващото заплащане в Майкрософт и нулевите такива при създаването Уикипедия, можем да погледнем и на един от основните мотивационни фактори, а именно заплащането.

Пример за силата на удовлетвореност от принос към обществото се открива в книгата на Даниъл Пинк „Мотивацията. Изненадващата истина за това, което ни движи напред” със съперничеството коя ще бъде най-печелившата между двете енциклопедии – тази на Microsoft и тази на „Уикипедия”. За никого не е тайна, че Уикипедия е най-голямата и печеливша енциклопедия в света и при това напълно безплатна. Нейният размер, съпоставен с енциклопедия „Britanica”

(която е най-голямата печатна енциклопедия в света), Wikipedia е приблизително 4 000 пъти по-голяма и най-важното - тази информация е достъпна за всеки „сега и веднага“ напълно безплатно.

Този и ред други примери разкриват, че стимулите (в сочената за една от най-преуспяващите компании Майкрософт) са напълно и тотално погрешни. Успехът идва благодарение именно на т.нар. „отворен код“ – напълно безплатен труд в името на развитието на човечеството. Неминуемо, това е едно доста по-достойно и скъпо платено възнаграждение. Разбира се, това далеч не означава, че сътрудниците в подобни корпорации не получават големи възнаграждения. Но когато говорим за подобен тип възнаграждения трябва да сме сменили представите си за заплащане на положен труд. За мнозина участието в подобни проекти със сигурност би повишило тяхната репутация и да подобри уменията им (това е единият тип нематериално възнаграждение за тях).

Също така, трябва да бъдем напълно убедени, че подобен тип полагане на труд зависи със равна по сила колкото от вътрешната мотивация, толкова и от външната. Пример за това е изследването на проф. Карим Лакхани (от МТИ) и Боб Улф (консултант от „Бостън Груп“). Те провели изследване сред 684 разработчици на софтуер с отворен код (т.е. безплатен софтуер) с цел да разберат причината за участието им в тези проекти. Резултатите били колкото очаквани, толкова и изненадващи за тези, които не вярват в подобен тип стимулиране. Резултатите показали, че основният стимул бил в това „колко творчески се чувства човек, когато работи по проекта“ [Karim R. Lakhani and Robert G. Wolf, “Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects,” in Perspectives on Free and Open Software, edited by J. Feller, B. Fitzgerald, S. Hissam, and K. Lakhani (Cambridge, Mass.: MIT PRESS, 2005)]. Сходни резултати били получени и от трима немски икономисти, които открили, че основната движеща сила на участници

в проекти с отворен код била предимно „набор от вътрешни мотиви“. „Удоволствието...да се преодолее предизвикателството на определен софтуерен проблем“ и идеята за „подарък на програмистката общност“ е сред основните задвижващи сили за подобен тип хора. [Jurgen Blitzer, Wolfram Schrettl, and Philipp J. H. Schroder, "Intrinsic Motivation in Open Source Software Development", *Journal of Comparative Economics* 35 (2007)].

Но да погледнем и други бизнес организации, незанимаващи се с разработване на софтуер. Т.нар. „нискоразходна корпорация с ограничена отговорност“ е нов тип организация, която функционира като стопанска организация, генерирайки скромна печалба, с главна цел – предлагане на значими социални облаги. Например – изкупуване на зелени технологии и след това отдаващи се на лизинг с ниска лихва на затруднени производители от даден бранш [“Vermont Governor Expected to Sign Bill on Charity 0 Business Hybrid”, *Chronicle of Philanthropy, News Updates*, 21 април 2008г]. За подобен тип служители да работят за благо на всеобщото развитие е въпрос на доброволен избор и съдба.

Експеримент, целящ установяването нивото на зависимост между отделеното от служител време и качеството на изпълнение на поставените му задачи, бил проведен в компанията „Бест бай“. Изводът от експеримента бил, че „хората [...] влагат толкова време, колкото им отнема, за да свършат работата си. Почасовите служители [...] работят определен брой часове, за да спазят (установените в компанията норми), но могат да избират кога. Тези служители отчитат по-добри отношения със семейството и приятелите си, повече лоялност към компанията и повече съсредоточаване и енергия. Производителността се увеличила с 35%, а доброволното текучество е с 320 базисни пункта по-ниско [...]“ [Tamara J. Erickson, "Task, Not Time: Profile of a Gen Y Job", *Harvard Business Review*, февруари, 2008].

При този експеримент се говори за новия метод на работа (респ. мотивиране) ROWE, но имащо връзка и с установените пречещи норми на почасовото заплащане, които биха влошили качеството на работа при претоварване на определените служители и естествено довеждащи до демотивираност. Един много малък пример за подобен стимул е изнасянето на работата извън работното място – от къщи (виж частта за Самостоятелността). Например в САЩ близо 34 милиона души работят дистанционно поне един ден в месеца [Telework Trendlines 2009, данни от Dieringer Research Group, публикувани от World at Work, февр.2009]. Това означава, че мениджърите гласуват доверие на своите служители в изпълнението на поставените задачи, което от своя страна довежда и до повишаване на удовлетворението, че „шефът ми има доверие в мен“.

Друг експеримент, целящ да определи качеството на свършената работа спрямо заплащането, се провел през 2005. г в Индия. Той бил с цел да измери ефектите на външните стимули върху резултатите от качеството на изпълнение на поставени задачи, и тотално опровергава възгледите на Дж. Адамс. В експеримента участие взели 87 рецепиента, разделени в 3 групи, на които им било дадено да играят различни игри, изискващи творчество, двигателни умения или съсредоточаване. Наградите били 3 типа според успеваемостта – 4 рупии за първата група; 40 рупии за втората група и 400 рупии за третата група. Угодно на старата логика, размерът на възнагражденията (би трябвало да) предопределя и представянето на отделните групи рецепиенти. Резултатите в представянето на първите две изследвани групи (състезаващи се съответно за по 4 и 40 рупии) били близки едно спрямо друго. За изненада и в тотално противоречие с очакванията (дори и на някои сегашни мениджъри), последната група, състезаваща се за 400 рупии, буквално се оказала последна и по резултати [Dan Arieli, Uri Gneezy, George Lowenstein, and



Nina Mazar, "Large Stakes and Big Mistakes", Federal Reserve Bank of Boston Working Paper№05-11, July 23, 2005] .

Подобен експеримент се провежда и през 2009. година. Тогава се анализират 51 изследвания на корпоративни схеми за заплащане. В заключението си учените от Лондонската школа по икономика посочват следното, което е в сила и за предходното изследване: „...тези финансови стимули...могат да имат негативно влияние върху цялостните постижения“[ "LSE: When Performance – Related Pay Backfires", Financial, 25. Юни 2009г].

И така, в така обрисувания преобърнат свят на стимулите, може да се получи така, че високите награди да довеждат до нежелани (позитивни, в смисъл на брой свършени задачи) резултати. Но и друго – неуместно използвани, външните мотиватори могат да донесат много повече от онова, което не искаме. Т.е. ако искаме служителите да дават повече от себе си, то първо трябва да знаем тяхната мотивационна структура (към кой род задачи са „дърпани“ повече) и след това да действаме, провокирайки чувството на удовлетвореност у служителите, но не на сляпо, а на сигурно (до колкото е възможно това) и водейки се от научно установените заключения.

### **Самостоятелността и начинът да не се обвързват заплащането с резултатите**

Ролята на самостоятелността в организацията нагледно се онагледява с експеримента, при който Джеф Гънтър, мениджър и собственик, провел в една от своите компании „Медиъс“. Той превърнал компанията си в работна среда, ориентирана единствено към резултатите. Този метод на управление (и същевременно източник на стимулиране) бил творение на Кали Реслър и Джоди Томпсън, който те нарекли ROWE. ROWE (Results Only Work Environment) – мениджърска стратегия за човешки ресурси, според

която на служителите се заплаща не според броя работни часове, а според резултатите от работата. Тук служителите нямат строго зададен график – всеки може да идва в офиса колкото пъти пожелае и когато пожелае. Резултатите от това – стресът намалял, а заедно с неговото понижаване, производителността се увеличила. Според самия Гънтър, успехът на неговите служители се обуславял от факта, че фокусът им на внимание бил върху самата задача. Трябва да се отчете и факта, че преобладаващата част от неговия екип бил главно от софтуерни разработчици (за които мотиви споменахме в началото на втора глава), дизайнери и изобщо хора, занимаващи се с изцяло творческа работа.

Разбира се, имало и задачи, които изисквали чисто рутинни действия – завършването на проект в определен срок или реализирането на определен брой продажби. Гънтър решил да не обвързва изпълнението на тези задачи със заплащането, поради причината, че това би създавало култура, която внушава, че всичко е заради парите, а не толкова заради работата. На хората трябва да се плаща добре, така че да могат да се грижат за семействата си, казва Гънтър. Проф. Дростой Стоянов, професор по психиатрия в България, в едно свое интервю казва, че парите са необходими на човек толкова, колкото да не мисли за тях. Като доказателство на казаното тук ще се позова на едно проучване, проведено през 2004. от Едуард Деси и Ричард Райън. Проучването включвало служителите на американска инвестиционна банка. Изследователите открили по-голямо чувство на удовлетворение от работата сред служителите, чиито мениджъри оказвали „подкрепа на самостоятелността“. Друго изследване включвало 320 малки фирми, от които 160 предоставяли самостоятелност на служителите си, а другата част – не. Резултатите били в полза на първата половина, която давала самостоятелност и то не какви да е по-добри, а четирикратно по-голям растеж спрямо

ориентираните към контрол фирми [Deci and Ryan, "Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains"].

Тези и ред други примери, описващи новият елемент на модерната Мотивация 3.0, далеч не означават, че насърчаването на самостоятелността не отчита положителните ефекти на отговорността. Хората трябва да бъдат отговорни за своите действия. За разлика от отживелите мотивационни теории, които намекват, че имащите свобода индивиди ще „клинчат“ от своите задължения, то модерните, основаващи се на научните доказателства мотивационни техники, твърдят точно обратното.

До тук анализирахме и отчетохме ролята на възнаграждението за конкретен индивид, т.е. ролята на материалния стимул. Сега нека разгледаме **влиянето на организационната култура върху мотивацията на човешкия капитал в организацията**

В статия [<https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>] , публикувана в [Harvard Business Review](#), Линдзи МакГрегър и Нийл Доши, автори на книгата на New York Times *Primed to Perform: How to Build the Highest Performing Cultures Through the Science of Total Motivation*, разкриват начините за мотивиране на персонала чрез метода за Тоталната мотивация, пряко влияеща се от фирмената култура на дадена компания.

Голяма част от бизнес-лидерите вярват, че една силна организационна култура е от решаващо значение за успеха. Все още културата е смятана за магическа сила, която е трудно да се разбере как тя се контролира или как работи. Така че много от мениджърите я управляват чрез тяхната интуиция.

### **Как културата направлява изпълнението, действието?**

След проучване сред над 20 000 служители от целия свят, анализирани на 50 водещи компании и проучването на „ландшафта“

от академични изследвания в редица дисциплини, авторите достигат до извода: Причината ние да работим определя колко добре работим.

Изследване: изследователи помолиха почти 2 500 работници да анализират медицински изображения за/като „обекти на интерес“. На едната група било казано, че работата им би могла да бъде изхвърлена; на другата група казали, че обектите били изображения на „ракови туморни клетки“. На изследваните лица им било заплащано за всяко анализирано изображение. Последната група прекарала повече време за анализ на всяко изображение, печелейки 10% по-малко пари, отколкото първата група. Но качеството на тяхната работа било по-високо. Статията откроява 6-те основни причини, поради които хората работят, които са определени през 1980г от професорите Едуард Деси и Ричард Раян от Университета в Рочестър: **игра, цел, потенциал, емоционален натиск, икономически натиск и инерция.**

Работата на много изследователи установява, че първите 3 мотиви имат тенденцията да увеличат производителността, докато последните 3 я „убиват“. Авторите на статията установяват, че компаниите (известни със своите култури) – от Southwest Airlines до Trader Joe`s – максимизират добрите мотиви, докато минимизират отрицателните.

**Играта** – когато служителите са мотивирани от самата работа. Работиш, защото се забавляваш. По начало, играта е инстинктът ни за учене. Всичко това е свързано с любопитството и проучването/изучаването на непознатото.

**Целта** – когато целта или плодът от усилията ни пасват с нашата идентичност.

**Потенциал** – когато извършваната работа повишава вашия потенциал. Например учителят може би извършва своята работа (качествено), за да стане директор.

Тъй като тези 3 мотива са директно свързани със самата работа по някакъв начин, може да ги мислим като директни мотиви. Те ще подобрят производителността. Косвените мотиви обаче са склонни към обратното.

**Емоционалният натиск/емоционално напрежение** – когато работите, защото някоя външна/странична сила заплашва вашата идентичност. Ако някога сте използвали вина за да принудите любим човек да извърши нещо, вие сте упражнили емоционален натиск. Към този т.нар. емоционален натиск спадат: страх, почит към възрастните и всички форми на емоционално насилие. Този мотив е напълно отделен от самата работа

**Икономически натиск** – когато външна сила ви кара да работите. Например, вие работите, за да спечелите награда или да избегнете наказание. Сега мотивът не само ви разделя/отделя от работата ви, той ви разделя от вашата идентичност.

**Инерцията/инертността** – когато мотивът няма нищо общо/отдалечен от работата и вашата идентичност, че вие не можете да определите защо работите. Т.е. инертността се открива чрез отговор на въпроса Защо работите? Защо правите това? Или най-общо – с въпроса: ЗАЩО?

Авторите на статията откриват, че за да се нарече една култура ефективна (високо ефективна), тя трябва да увеличава силата на първите 3 подтипа и да намалява силата на последните 3 (емоционалният и икономически натиск и инертността). Това е известно като създаване на обща/тотална мотивация (ТоМо).

Да вземем например, експеримент, проведен от Тереза Амабиле от Харвард. Тя събрала група от поети с цел да напишат прост/кратък текст за смеха и веселието. Преди всеки един от тях да напише каквото и да било, тя разделила поетите на две групи. На първата група дала списък, който бил със съдържание, описващо причините един човек да стане поет (т.е. причини, характеризиращи се с

първите 3 подтика). На втората група дала списък, който бил със съдържание, описващо причини от вторите 3 подтика, имащи чисто емоционално-икономически характер). Вследствие на което тя установила, че работата на първата група била по-креативна от тази на втората група поети.

### **Как да се измери общата/тоталната мотивация?**

В статията се дава ясна схема за това как може да се измери ТоМо. Изследват се служители на дадена организация, задавайки им се по 6 въпроса – по един, свързан за всеки мотив. Всеки въпрос определя до колко мотивиран се чувства човек в своята работа по скала от 1 (силно несъгласие) до 7 (силно съгласие). След това се използва следната формула за изчисляване на тоталната мотивация на отделния служител, която след това се използва при изчисляването на тази на организацията:

*(10 x резултатът за Игра) + (5 x резултатът за Цел) + (1 2/3 x Резултатът за Потенциал) – (1 2/3 x резултатът за Емоционално напрежение) – (5 x резултатът за Икономически натиск) – (10 x резултатът за Инертността).*

Заклучение: В света, характеризиращ се с своята глобалност и постоянна промяна, необходимостта от изучаване на човешката природа става все по-осезаема. Примерите, изведени в статията, могат съвсем бегло да обрисуват човешкото поведение, но и да насочат вниманието на голяма част от мениджърите и лидерите към чисто човешката страна на феномена Мотивация. Лидерството е „клон“ на чинара, който се явява в лицето на управлението на човешкия капитал, който клон би издържал на все по-турболентната среда, в която живеем и функционира бизнеса. Организационната

култура би могла трайно да повлияе върху процеса на мотивиране на персонала в компаниите, стига само да отчете различните културни характеристики и чисто човешки потребности на служителите, които са капиталът за развитието на всяка една организация.

### **Използвана литература:**

ПАНАЙОТОВ, Д., Организационно поведение, Новите Парадигми за Човешко Развитие, НБУ (2013), стр. 218

ПАНАЙОТОВ, Д., Организационно поведение, Новите Парадигми за Човешко Развитие, НБУ (2013), стр.309

ПАНАЙОТОВ, Д., Организационно поведение, Новите Парадигми за Човешко Развитие, НБУ (2013), стр 314

ПАНАЙОТОВ, Д., Организационно поведение, Новите Парадигми за Човешко Развитие, НБУ (2013), стр 337

“LSE: When Performance – Related Pay Backfires”, Financial, 25. Юни 2009г

“VERMONT Governor Expected to Sign Bill on Charity 0 Business Hybrid”, Chronicle of Philanthropy, News Updates, 21 април 2008г

DAN Arieli, Uri Gneezy, George Lowenstein, and Nina Mazar, “Large Stakes and Big Mistakes”, Federal Reserve Bank of Boston Working Paper№05-11, July 23, 2005

DECI and Ryan, “Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life’s Domains”

INTERNATIONAL Dictionary of Management, 1990, 119

JURGEN Blitzer, Wolfram Schrettl, and Philipp J. H. Schroder, “Intrinsic Motivation in Open Source Software Development”, Journal of Comparative Economics 35 (2007)

KARIM R. Lakhani and Robert G. Wolf, “Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects,” in Perspectives on Free and Open Software, edited by

J. Feller, B. Fitzgerald, S. Hissam, and K. Lakhani (Cambridge, Mass.: MIT PRESS, 2005)

KREITNER, R., A. Kinicki. Organizational Behavior. Boston, 1989, p. 517

TAMARA J. Erickson, "Task, Not Time: Profile of a Gen Y Job", Harvard Business Review, февруари, 2008

TELEWORK Trendlines 2009, данни от Dieringer Research Group, публикувани от World at Work, февр.2009

ZALEZNIK, A. (1993). Managers and Leaders: Are they different? – In: W. E. Rosenbach and R. L. Taylor (Eds.). Contemporary Issues in Leadership Research. Oxford: Westview Press, pp. 36-56.

<http://rum33code.net/md/BG/Activities/Publication/lid6.php>

(Kaplan, R. and Norton, D. (1992) 'The balanced scorecard – Measures that drive performance', Harvard Business Review, 70(1): 71-9)

<https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>