

УДК 33 DOI: 10.14451/1.235.438

# Эффективность теорий мотивации в повышении вовлеченности и удовлетворенности работой сотрудников

© 2024 Колесникова Виктория Юрьевна

Преподаватель кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Санкт-Петербург.

E-mail: VYkolesnikova@fa.ru

**Ключевые слова:** теории мотивации, вовлеченность сотрудников, удовлетворенность работой, управление персоналом, организационное поведение.

В данной статье рассматривается эффективность применения различных теорий мотивации для повышения вовлеченности сотрудников и обеспечения роста их удовлетворенности выполняемой работой. Проанализировано воздействие ключевых факторов, выделяемых в рамках каждого из подходов, на ощущения членов трудового коллектива. Представлена сравнительная таблица, обобщающая суть теорий мотивации и влияние их ключевых факторов. Также обсуждаются потенциальные преимущества и ограничения применения каждой теории с точки зрения менеджмента организации. В работе подчеркивается приоритетность использования различных подходов в зависимости от типа сотрудников – теория подкрепления для низкоквалифицированных рабочих, теория Y и теория приобретенных потребностей для офисных работников среднего звена, теория самодетерминации для высшего руководства и ключевых специалистов. Цель статьи состоит в том, чтобы предоставить руководителям рекомендации по формированию теоретического обоснования процесса выбора подходящих методов мотивации для повышения вовлеченности и удовлетворенности персонала в зависимости от личных и групповых особенностей последнего.

Мотивация меняет интересы и ценностные ориентиры, повышает желание к работе и развивает трудовой потенциал [9, с. 274], поэтому для руководителей любого предприятия крайне важно понимать те особенности, установки, инстинкты, которые движут конкретной группой или даже

индивидуумом. В таблице 1 наиболее заметные теории мотивации соотнесены с такими индикаторами эффективности политики управления персоналом, как вовлеченность и удовлетворенность.

**Таблица 1.** Теории мотивации и их влияние на факторы вовлеченности и удовлетворенности.

Теория мотивации	Ключевые факторы	Влияние факторов на вовлеченность	Влияние факторов на удовлетворенность
Теория У. Джемса	Самооценка, успех, признание, конкуренция	Умеренное, высокое при значимой конкуренции	Умеренное, высокое при удовлетворении потребности признания
Теория Ф. Тейлора	Материальное стимулирование, контроль	Высокое из-за возрастающих потребностей, в противном случае низкое	Умеренное, в течение отдельных скачков – высокое
Теория Д. МакГрегора (Теория X и Y)	Стиль управления, доверие, ответственность	Высокое (Теория Y), низкое (Теория X)	Высокое (Теория Y), умеренное (Теория X)
Двухфакторная теория Ф. Герцберга	Гигиенические и мотивационные факторы	Высокое, при наличии мотивирующих факторов	Умеренное, при устранении неудовлетворенности гигиеническими факторами
Теория иерархии потребностей А. Маслоу	Удовлетворение потребностей от базовых до высших	Высокое, при удовлетворении высших потребностей	Высокое, при удовлетворении всех уровней потребностей
Теория К. Альдерфера (ERG)	Существование, принадлежность, рост	Умеренное (не акцентируется внимание)	Высокое (не акцентируется внимание)
Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда	Потребности в достижении, принадлежности, власти	Высокое, при удовлетворении доминирующей потребности	Высокое, при удовлетворении доминирующей потребности
Теория справедливости Дж. Стейси Адамс	Баланс вклада и вознаграждения, сравнение с другими	Не акцентируется внимание, умеренное	Высокое, при восприятии ситуации как справедливой
Теория ожиданий В. Врума	Ожидание, инструментальность, валентность	Высокое, при высокой субъективной оценке всех факторов	Умеренное, зависит от индивидуальных ожиданий
Теория постановки целей Э. Локка	Постановка целей, приверженность целям	Высокое, при условии принятия целей сотрудниками	Умеренное, при достижении поставленных целей
Теория Л. Портера и Э. Лоулера	Взаимосвязь усилий, характера результатов и вознаграждения	Высокое, при восприятии связи между факторами	Высокое, при удовлетворенности вознаграждением
Теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана	Автономия, компетентность, связанность	Высокое, при удовлетворении всех трех потребностей	Высокое, при поддержке базовых психологических потребностей
Теория подкрепления Скиннера	Положительное подкрепление, наказание	Умеренное, при использовании положительного подкрепления	Низкое, при чрезмерном использовании наказаний

Источник: составлено автором.

Поведение человека в теории У. Джемса объясняется, исходя из его привычек [1, с. 24]. В рамках такого подхода подчеркивает важность самооценки, успеха, признания и конкуренции

в побуждении сотрудников к эффективной деятельности. Конкуренция также рассматривается как значимый фактор, способный умеренно повысить вовлеченность сотрудника в рабочий процесс. При этом удовлетворенность трудом может существенно возрасти при условии удовлетворения потребности в признании.

Теория научного управления Ф. Тейлора делает акцент на материальном стимулировании [11, с. 80] и контроле ключевых факторов мотивации. Автор считал, что работники в первую очередь заинтересованы в получении максимальной экономической выгоды, поэтому адекватное денежное вознаграждение способно значительно повысить их вовлеченность в трудовую деятельность. Однако в случае отсутствия регулярного повышения оплаты труда, мотивация и вовлеченность могут существенно снизиться. Удовлетворенность работой при этом будет умеренной, достигая высокого уровня лишь в моменты повышения заработной платы.

Подход Д. МакГрегора, известный как теория X и Y, рассматривает два противоположных подхода к управлению персоналом. Теория X исходит из предпосылки, что люди по своей природе ленивы и нуждаются в постоянном контроле и принуждении. Теория Y, напротив, предполагает, что при наличии соответствующих условий работники способны к самоорганизации и творческому решению задач [10, с. 83]. Применение принципов Теории Y, таких как делегирование полномочий, вовлечение в процесс принятия решений и создание возможностей для личного роста, способствует повышению вовлеченности и удовлетворенности трудом второй группы. Те же характеристики для первой всегда будут оставаться низкими.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу постулирует, что мотивация человека определяется удовлетворением потребностей, выстроенных в иерархическом порядке от базовых физиологических до высших потребностей в самореализации [7, с. 28]. Согласно мнению ученого по мере удовлетворения потребностей нижнего уровня, актуализируются потребности более высокого

порядка. Применительно к трудовой деятельности это означает, что обеспечение базовых условий труда и гарантий занятости должно сочетаться с предоставлением возможностей для профессионального развития, признания заслуг и реализации творческого потенциала. Удовлетворение высших потребностей способно обеспечить высокий уровень вовлеченности и удовлетворенности работой.

Теория К. Альдерфера, известная как ERG (Existence, Relatedness, Growth), представляет собой модификацию теории Маслоу. Альдерфер выделяет три группы потребностей: существование (физиологические и потребности безопасности), связь (потребности в принадлежности и признании) и рост (потребности в самореализации) [2, с. 15]. В отличие от предыдущего подхода, он не рассматривает данные группы как строгую иерархию и допускает возможность их одновременной актуализации, а также компенсации одной неудовлетворенной потребности другой. Хотя теория ERG напрямую не акцентирует внимание на факторах вовлеченности и удовлетворенности, учет выделенных групп потребностей способно обеспечить умеренный рост вовлеченности и высокий уровень удовлетворенности трудом.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга основывается на разделении факторов, влияющих на удовлетворенность и мотивацию работников, на две категории: гигиенические и мотивационные [3, с. 22]. К первым относятся условия труда, заработная плата, политика компании, межличностные отношения и др. Они не оказывают прямого мотивирующего воздействия, но их отсутствие или неадекватность способны вызвать неудовлетворенность работой. Мотивационные факторы, такие как признание достижений, возможности для роста, напрямую влияют на мотивацию и вовлеченность сотрудников. Следовательно, для обеспечения высокой вовлеченности необходимо наличие мотивирующих факторов, в то время как удовлетворенность трудом будет умеренной при устранении неудовлетворенности гигиеническими факторами.

Следующая теория, приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, фокусируется на трех основных потребностях, формирующихся в процессе жизненного опыта: потребности в достижении, принадлежности и власти [5, с. 14]. Первый аспект проявляется в стремлении к успеху, постановке сложных целей и готовности брать на себя ответственность. Потребность в принадлежности выражается в желании быть частью группы, устанавливать дружеские отношения и получать одобрение окружающих. Последний элемент связан со стремлением контролировать и оказывать влияние на других людей. Удовлетворение доминирующей потребности способно обеспечить высокий уровень вовлеченности и удовлетворенности работой.

Теория справедливости, которую сформулировал Дж. Стейси Адамс, акцентирует внимание на восприятии работниками справедливости вознаграждения за их труд [8, с. 203]. Конкретный специалист оценивает свой вклад (усилия, опыт, квалификацию и т.д.) и полученное вознаграждение в сравнении с вкладом и вознаграждением других работников, выполняющих аналогичную работу. Если соотношение воспринимается как несправедливое, возникает психологическое напряжение, которое мотивирует человека к восстановлению справедливости путем изменения своего вклада или вознаграждения. Теория справедливости напрямую не рассматривает влияние на вовлеченность, но указывает на высокую удовлетворенность работой при восприятии ситуации как справедливой.

Еще одним заметным подходом является теория ожиданий В. Врума, которая основывается на предположении, что мотивация работника определяется его ожиданиями относительно взаимосвязи между затраченными усилиями, результатами работы и последующим вознаграждением. Ключевыми факторами теории являются ожидание (субъективная оценка вероятности того, что прилагаемые усилия приведут к желаемому результату), инструментальность (субъективная оценка вероятности получения вознаграждения за достигнутый результат) и валентность (субъ-

ективная ценность ожидаемого вознаграждения). Мотивация будет высокой при высокой субъективной оценке всех трех факторов. Высокая вовлеченность в работу возможна при сильной вере сотрудника в то, что его усилия приведут к желаемому результату и вознаграждению. Удовлетворенность работой при этом будет зависеть от индивидуальных ожиданий и их реализации.

Разработчиком теории постановки целей стал Э. Лок, в рамках которой он высказывает идею, что сознательные цели и намерения являются ключевыми детерминантами поведения человека. Постановка конкретных, сложных и достижимых задач ведет к более высокой производительности и мотивации, чем постановка абстрактных или легких целей. Ученый также подчеркивает важность приверженности целям, которая отражает готовность человека прикладывать усилия для их достижения. Прежде всего, такой подход актуален для специалистов высокого уровня. В контексте повышения вовлеченности сотрудников теория постановки целей предполагает, что вовлеченность будет высокой при условии принятия задач самими работниками. Это может быть достигнуто путем вовлечения сотрудников в процесс постановки целей, обеспечения их необходимыми ресурсами и прочей поддержкой. Что касается удовлетворенности работой, то она будет умеренной или высокой при достижении поставленных целей, так как это создает чувство выполненного долга и самоэффективности.

Теория Л. Портера и Э. Лоулера представляет собой комплексную модель мотивации, объединяющей элементы теорий ожиданий и теорий справедливости. Ключевым положением данной теории является идея о том, что мотивация является функцией трех переменных: затраченных усилий, восприятия характера полученных результатов и ценности вознаграждения. Авторы подчеркивают, что высокая производительность является причиной полной удовлетворенности, а не наоборот, как считалось ранее. В контексте повышения вовлеченности данная теория пред-

полагает, что вовлеченность сотрудников будет высокой при наличии четкого восприятия связи между затраченными усилиями, достигнутыми результатами и получаемым вознаграждением. Удовлетворенность работой будет высокой при условии, что сотрудники воспринимают вознаграждение как справедливое и соответствующее затраченным усилиям и достигнутым результатам.

Теория подкрепления Скиннера определяет, что поведение является продуктом внешнего подкрепления [4, с. 34]. Приводящее к положительным последствиям будет повторяться и закрепляться, в то время как ведущее к отрицательным последствиям, будет ослабевать и исчезать. В контексте трудовой мотивации теория подкрепления предполагает, что использование положительного подкрепления (похвала, вознаграждение, продвижение по службе) будет способствовать закреплению желательного поведения и повышению вовлеченности сотрудников. Однако влияние на вовлеченность будет умеренным, так как подкрепление ориентировано на конкретные поведенческие проявления, а не на внутреннюю мотивацию. Что касается удовлетворенности работой, то чрезмерное использование наказаний может привести к ее снижению, создавая негативную эмоциональную атмосферу и подрывая доверие между сотрудниками и руководством.

Еще одним заметным достижением является теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, которая акцентирует внимание на роли внутренней мотивации и базовых психологических потребностях в автономии, компетентности и связи с другими представителями трудового коллектива [6, с. 168]. Ученые считают, что люди обладают естественной склонностью к личностному росту, интеграции и самоуправлению. Удовлетворение

потребностей в автономии (возможность выбора и самостоятельности), компетентности (ощущение эффективности и мастерства) и связи с другими (чувство принадлежности и значимых отношений) способствует усилению внутренней мотивации, вовлеченности и удовлетворенности работой. Высокая вовлеченность сотрудников достигается при условии поддержки их базовых психологических потребностей со стороны организационной среды и руководства. Это может быть обеспечено путем предоставления сотрудникам достаточной автономии, возможностей для развития уровня их компетентности и создания позитивного климата. Удовлетворенность работой также будет высокой при условии, что рабочая среда поддерживает и удовлетворяет базовые психологические потребности сотрудников, способствуя тем самым их личностному и профессиональному благополучию.

На основе таких особенностей теоретических концепций можно выделить элементы потенциальной пользы для руководителя при использовании мероприятий влияния на удовлетворенность и вовлеченность сотрудников, что обозначено в таблице 2.

Теория У. Джемса обладает низкой потенциальной пользой для менеджера в контексте влияния на удовлетворенность и вовлеченность сотрудников, но подчеркивает важность таких факторов, как самооценка и признание. Слабой стороной такого подхода является факт недостаточного учета других факторов мотивации, что ограничивает ее применимость. Подход Ф. Тейлора также характеризуется низкой потенциальной пользой, поскольку не принимает во внимание нематериальные аспекты мотивации. Кроме того, его применение ограничено в современных условиях, где материальное стимулирование не всегда является главным мотивирующим фактором.

**Таблица 2.** Потенциальная польза теорий мотивации для менеджера при использовании мероприятий влияния на удовлетворенность и вовлеченность сотрудников.

Название теории	Потенциальная польза для менеджера в контексте влияния на удовлетворенность и вовлеченность	Возможные ограничения применения теории
Теория У. Джемса	Низкая, но подчеркивает важность самооценки и признания	Недостаточно учитывает другие факторы мотивации
Теория Ф. Тейлора	Низкая, не учитывает нематериальные аспекты мотивации	Ограниченная применимость в современных условиях
Теория Д. МакГрегора (Теория X и Y)	Высокая, позволяет сформировать политику в зависимости от типа сотрудника/коллектива	Требует дифференцированного подхода
Двухфакторная теория Ф. Герцберга	Высокая, учитывает диверсифицированную структуру факторов	Не все факторы однозначно относятся к одной из двух категорий
Теория иерархии потребностей А. Маслоу	Умеренная, помогает понять различные уровни потребностей	Иерархия потребностей может различаться у разных людей, не всегда более низкие мешают удовлетворять более высокие потребности
Теория К. Альдерфера (ERG)	Умеренная, более гибкая, чем теория А. Маслоу	Менее детализирована, чем другие теории
Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда	Высокая, учитывает индивидуальные различия в потребностях	Сложность в определении доминирующей потребности у каждого сотрудника
Теория справедливости Дж. Стейси Адамс	Высокая, подчеркивает важность справедливости и равенства	Крайняя субъективность восприятия справедливости
Теория ожиданий В. Врума	Высокая, учитывает индивидуальные ожидания и восприятие	Сложность в измерении и влиянии на субъективные факторы
Теория постановки целей Э. Локка	Высокая, способствует ясности и приверженности целям	Требует участия сотрудников в постановке целей
Теория Л. Портера и Э. Лоулера	Высокая, связывает усилия, результаты и вознаграждение	Также требует восприятия сотрудником ожидаемых результатов его работы
Теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана	Высокая в коллективе, создающем высокую добавленную стоимость, поддерживает базовые психологические потребности	Требует создания соответствующей рабочей среды и культуры
Теория подкрепления Скиннера	Умеренная, при правильном применении подкреплений	Риск чрезмерного контроля и ограничения творчества. Все же люди более сложные по сравнению с животными

Источник: составлено автором.

Теория Д. МакГрегора (Теория X и Y) обладает высокой потенциальной пользой, поскольку позволяет менеджеру сформировать дифференцированную политику в зависимости от типа сотрудника или коллектива. Тем не менее, ее применение требует адаптации к конкретным условиям. Двухфакторный подход Ф. Герцберга

также отличается высокой потенциальной пользой, учитывая диверсифицированную структуру факторов мотивации. Однако следует отметить, что не все факторы однозначно относятся к категориям гигиенических или мотивационных, что может вызвать сложности при практическом применении данной теории.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу обладает умеренной потенциальной пользой, помогая менеджеру понять различные уровни потребностей сотрудников. Тем не менее, выделяемая иерархия может варьироваться у разных людей, и не всегда неудовлетворенность более низких потребностей препятствует удовлетворению более высоких. В случае с подходом К. Альдерфера также прослеживается умеренная потенциальная польза, поскольку подход более гибкий, но все же похожий на мнение А. Маслоу.

Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда имеет высокую потенциальную пользу, учитывая индивидуальные различия в доминирующих потребностях сотрудников. В случае с подходом Дж. Стейси Адамс также имеется высокий потенциал, так как подчеркивается важность справедливости и равенства в системе вознаграждения. Однако восприятие такой категории крайне субъективно, что усложняет применение данной теории на практике.

В случае с концепцией ожиданий В. Врума также прослеживается значимая польза, принимая во внимание индивидуальные ожидания и восприятие сотрудников. Но измерение и влияние на субъективные факторы, лежащие в основе данной теории, может быть проблематичным. Подход постановки целей Э. Локка следует учитывать в работе управленца, ведь он способствует ясности и приверженности целям. Тем не менее, требуется вовлечение сотрудников в процесс формирования задач для обеспечения их принятия.

Концепция Л. Портера и Э. Лоулера обладает высокой потенциальной пользой, связывая усилия, результаты и вознаграждение в единую модель мотивации. Но ее применение требует, чтобы сотрудники также четко понимали наличие линейной зависимости между этими категориями. Теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана имеет высокую потенциальную пользу в коллективах, создающих высокую добавленную стоимость, поскольку поддерживает базовые психологические потребности в автономии, компетентности и связанности. Однако

ее эффективное применение требует создания соответствующей рабочей среды и организационной культуры.

В случае же с подходом подкрепления Скиннера можно говорить об умеренной пользе при условии правильного применения положительных и отрицательных подкреплений. Но существует риск чрезмерного контроля и ограничения творчества, так как люди являются более сложными существами по сравнению с животными, на которых ученый проводил свои эксперименты.

Мотивационные теории можно разделить в разрезе такого классификационного признака, как тип специалиста и коллектива, на которые направлены конкретные меры повышения удовлетворенности или вовлеченности в трудовой процесс. Мотивационные теории, которые являются приоритетными при управлении различными типами специалистов и коллективов:

1. Низкоквалифицированная рабочая сила.
  - Теория подкрепления Скиннера.
  - Двухфакторная теория Ф. Герцберга.
  - Теория справедливости Дж. Стейси Адамс.
2. Офисные работники среднего звена.
  - 
  - Теория Д. МакГрегора (Теория Y).
  - Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.
  - Теория ожиданий В. Врума.
  - Теория постановки целей Э. Локка.
3. Высшее руководство и ключевые специалисты.
  - Теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана.
  - Теория Л. Портера и Э. Лоулера.
  - Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.
  - Теория постановки целей Э. Локка.

При управлении низкоквалифицированной рабочей силой приоритетными являются теории мотивации, которые делают акцент на внешних стимулах и факторах. Теория подкрепления Скиннера, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория справедливости Дж. Стейси Адамс

являются оптимальными в этом контексте. Для офисных работников среднего звена приоритетными являются теории мотивации, которые учитывают более сложные потребности и ожидания. Теория Д. МакГрегора, а именно ее Y часть, предполагающая, что сотрудники способны к самоорганизации и достижению целей при наличии соответствующих условий, позволяет более эффективно воздействовать на эту группу персонала.

Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, выделяющая потребности в достижении, принадлежности и власти, также применима в данном контексте, поскольку офисные работники часто стремятся к профессиональному росту и признанию. Теория ожиданий В. Врума, связывающая мотивацию с индивидуальными ожиданиями и восприятием взаимосвязи между усилиями, результатами и вознаграждением, полезна для повышения вовлеченности данной категории сотрудников. Теория постановки целей Э. Локка, подчеркивающая важность конкретных, сложных и достижимых целей, также применима для офисных работников, поскольку способствует ясности и приверженности рабочим задачам.

При управлении высшим руководством и ключевыми специалистами приоритетными являются теории мотивации, которые учитывают потребности в автономии, личностном росте и самореализации. В этом контексте важными являются

теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, теория Л. Портера и Э. Лоулера, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория постановки целей Э. Локка.

Таким образом, теории мотивации не всегда обращают внимание именно на такие стороны ежедневной деятельности трудового коллектива, как вовлеченность или удовлетворенность работой, но на основе существующих положений таких концепций можно понять особенности их применения при попытке воздействовать на эти аспекты внутренних ощущений сотрудника. Представлена потенциальная польза теорий мотивации для управленца при использовании мероприятий влияния на удовлетворенность и вовлеченность сотрудников. Разделены те ключевые концепции, на которые следует обращать внимание при формировании совокупности мероприятий влияния на такую сторону работы коллектива в зависимости от типа последнего. Например, в случае с низкоквалифицированной рабочей силой следует учитывать теорию подкрепления Скиннера, двухфакторную теорию Ф. Герцберга, теорию справедливости Дж. Стейси Адамс. В то время как с офисными работниками среднего звена следует учитывать теорию Д. МакГрегора (Теория Y), теорию приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теорию ожиданий В. Врума, теорию постановки целей Э. Локка.

### Библиографический список

1. Алтунина И. Р. Проблемы мотивации в зарубежных теориях личности // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. – 2020. – № 4. – С. 12–28.
2. Бгашев М. В. Инстинкты и потребности персонала в разрезе содержательных теорий и корпоративных систем мотивации // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2020. – 3 (27). – С. 14–25.
3. Боньани А. Д. Теории мотивации и их применение на высокотехнологичных предприятиях Ирана // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2022. – № 3. – С. 20–25.
4. Денисов А. М. Анализ взаимосвязи теорий мотивации и геймификации в процессе управления персоналом организации // Теория и практика общественного развития. – 2020. – 3 (145). – С. 29–35.
5. Жилияков Д. И., Грунина А. А. Сравнительная характеристика теорий мотивации в современных экономических условиях // Наука и практика регионов. – 2020. – 4 (21). – С. 12–19.
6. Заболотских А. В., Дугина. Обзор существующих теорий мотивации с учетом их применения в высшей школе // Перспективы науки. – 2021. – Т. В. 10 (145). – С. 167–169.
7. Кудряшов В. С., Степанов Б. А. Современные теории мотивации и методы стимулирования персонала // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). – 2022. – 17(19). – С. 25–32.
8. Ледовская И. И., Ледовская М. Е., Скрипченко. Практические аспекты применения теории мотивации персонала в контексте формирования благоприятного социально-психологического



- климата в коллективе // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2021. – Т. Л. 4 (89). – С. 202–211.
9. Мотивация персонала: теория и практика применения в общеобразовательных организациях / Н. Г. Вожаева [и др.] // Управленческий учет. – 2021. – № 6–1. – С. 272–282.
  10. Татарова С. П., Коротков Е. С. Оценка стимулирования работников культуры сквозь призму теорий мотивации // Вестник Восточно-Сибирского государственного института культуры. – 2022. – 3 (23). – С. 80–89.
  11. Федотов В. В. Основные теории трудовой мотивации в социологии и социальной философии // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. – 2022. – № 2. – С. 80–83.