

## Особенности мотивации специалистов в области информационных технологий в Латвии

Статья рекомендована И.Ю. Алексеевой 03.07.2018.



**ГРИБАНОВА Светлана Павловна**  
*Аспирант Turība University,  
Рига, Латвия*

### Аннотация

В статье рассматриваются подходы к мотивации ИТ-специалистов в современной Латвии в разрезе различных теорий, поколений, культур. Проводится классификация и оценка классических и современных теорий мотивации и оценивается их применимость к отрасли информационно-коммуникационных технологий. Выявляются противоречия между существующими исследованиями мотивации ИТ-специалистов и общие закономерности процессов мотивации.

### Ключевые слова:

**информационные технологии, мотивация, мотивационная система, поколение Y.**

Эффективное взаимодействие с сотрудниками является одним из важнейших факторов в организации, стремящейся к достижению своих целей. Уделяя внимание человеческим ресурсам, строя отлаженную систему мотивации сотрудников, организация обеспечивает себе конкурентное преимущества на рынке.

Современный технологический уклад породил насущную потребность в специалистах в сфере информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). При этом специалисты в области информационных технологий (ИТ) востребованы практически в каждой бизнес- и государственной структуре. Это говорит о том, что актуальность проблемы мотивации ИТ-сотрудников неоспорима и универсальна. Принимая во внимание особенности профессии, мотивационная система должна не только привлекать и удерживать специалистов, удовлетворяя их потребности, но и создавать творческую среду, способствующую развитию креативного мышления и созданию инновационного продукта.

Эффективная политика по управлению персоналом должна гармонизировать с предпочтениями и ценностями ИТ-специалистов как представителей креативного класса, быть направленной на всесторонне развитие их профессиональных навыков и умений. При этом многие аспекты, включая поколенческий, должны быть приняты во внимание.

## Роль ИТ-специалистов в развитии организации

Организация Экономического Сотрудничества и Развития совместно с Евростат в небезызвестном «Руководстве Канберра» (Canberra Manual) обозначили роль ИТ-специалистов как связующего звена между технологическим прогрессом, экономическим ростом, социальным развитием и экологической устойчивостью [32]. Еще до наступления XXI века стало понятно, насколько сильно компьютерные и информационные технологии влияют на экономику. Большинство экономистов уже тогда предсказывало, что спрос на навыки в области ИТ будет только возрастать [18].

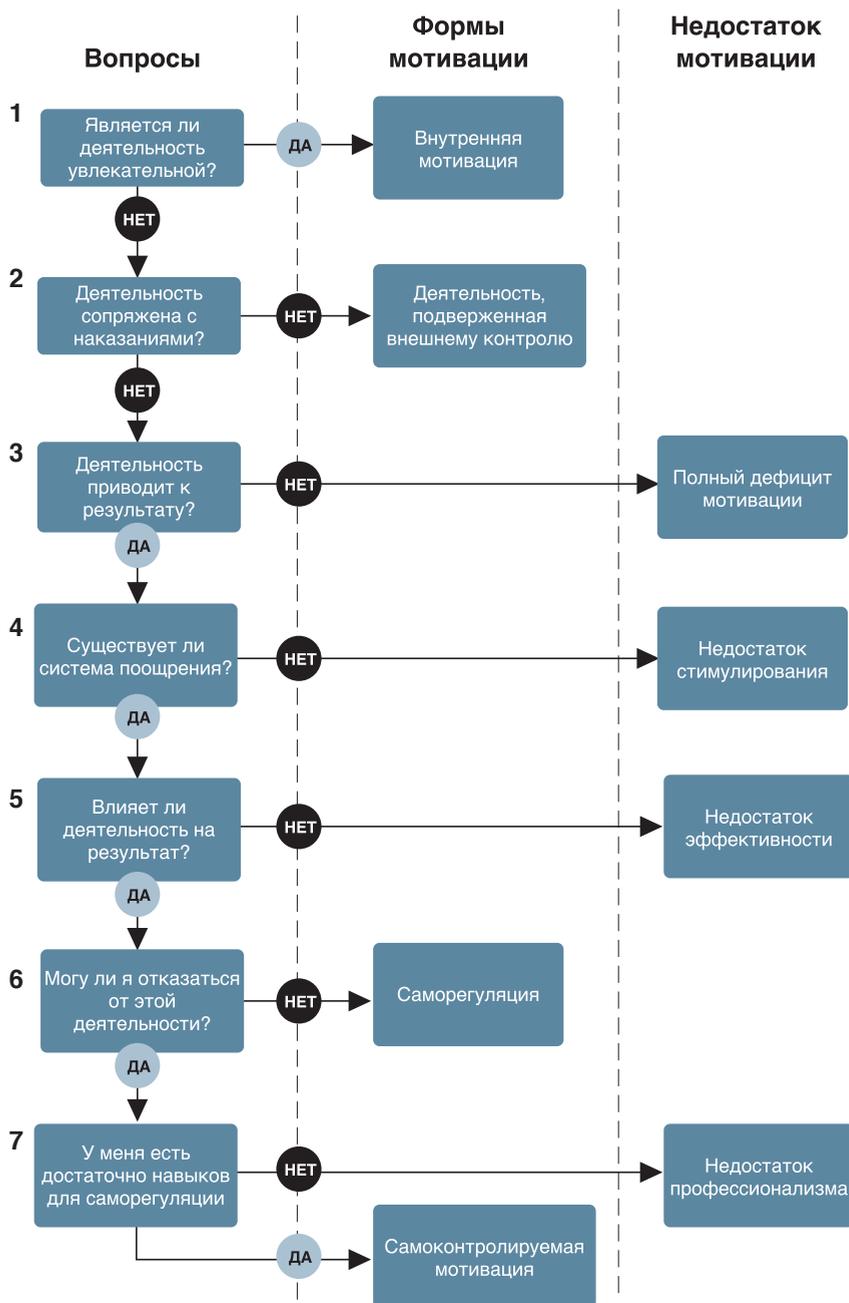


Рис. 1. Последовательность вопросов и ответов для определения формы мотивации и недостатка мотивации

Источник: Отформатировано и переведено автором на основе [38].

Вместе с этим требования к ИТ-специалистам продолжают повышаться. В условиях многозадачности ИТ-специалисты должны стать гибридными профессионалами, совмещающая ответственность ИКТ сотрудников и менеджеров. При этом они должны обладать следующими компетенциями:

- понимать текущее состояние и перспективы как компании, так и отрасли в целом;
- осознавать ограничения технологии;
- уметь вести переговоры и заключать сделки;
- оставаться любознательными, сохранить творческий потенциал [37].

Кроме того, ИТ-специалисты должны обладать таким личными и управленческими компетенциями, как способность к командной работе, передача знаний и лидерство [22].

## Теории мотивации

В самом общем виде мотивацию можно определить как психологический процесс, который направляет и активизирует деятельность работника [20].

На мотивацию работника указывают влияние многие факторы. Алгоритм мотивации на основе выявления недостающих факторов предложен на схеме Рейнберга [38].

Основной подход к мотивации сотрудников называет три главных источника мотивации: возможность достижения целей, получение признания за заслуги и наличие задач, бросающих вызов [42]. Однако, этот подход упрощен, он не учитывает такие факторы, как ценности и потребности работников, отраслевые, поколенческие и другие аспекты.

Разнообразие теорий мотивации доказывает, что данный вопрос не может быть рассмотрен с единственной точки зрения. Многие исследования, посвященные проблеме мотивации, показали, что мотивация подвижна и изменчива, так как одинаковые по структуре исследования, проведенные в разных условиях, не дают идентичный результат. Более того, повторные исследования, проведенные в тех же условиях несколькими годами позже, иногда приводят к совершенно разным выводам. Тем не менее, изучение теорий мотивации может дать представления об основных проблемах и закономерностях, стоящих перед концепцией.

### *а) Мотивация и потребности*

Мотивация в значительной степени связана с потребностями человека. Когда человек чувствует недостаток какого-либо блага, он становится мотивированным удовлетворить данную потребность. Согласно иерархии потребностей Маслоу, как только предыдущая потребность удовлетворяется, возникает следующая потребность, которая также подлежит удовлетворению [28]. Для того, чтобы упростить теорию Маслоу, Альдерфер сгруппировал человеческие потребности в три категории: экзистенциальные потребности, социальные потребности и потребности роста [2]. МакКлиланд выделяет три вида потребностей, не подверженных иерархии: потребность в достижении, потребность во власти и потребность в принадлежности группе [29]. Как правило, в мотивации человека доминирует один из перечисленных видов потребностей.

В процессе личного и профессионального развития индивид сталкивается с тремя видами внутренней мотивации: автономия, принадлежность и компетенция. Автономия подразумевает возможность действовать в соответствии с собственными взглядами и представлениями. Принадлежность связана с потребностью быть признанным и принятым другими. Компетенция заключается в потребности видеть конкретные результаты своей деятельности [23].

Некоторые исследователи выделяют отдельно взятые потребности и исследуют их влияние на мотивацию работников. Так, Уитли изучает потребность быть вовлеченным в принятие решений [41]. Бреннингер исследует взаимосвязь мотивации с удовлетворенностью стилем управления руководства [5].

*б) Поведенческая теория мотивации*

Согласно формуле поведения Левина, поведение индивида определяется совокупностью индивидуальных характеристик и особенностями внешней среды [27].

$$\text{Поведение} = f(\text{Индивид, Среда}) \quad (1)$$

Теория внутренних и внешних факторов рассматривает мотивацию работника с точки зрения внутренних и внешних поощрений и мотиваторов. Внутренние поощрения субъективны. Они основаны на личном взглядах, идеалах и представлениях. Внутренние поощрения могут включать, например, удовлетворение от проделанной работы, самоуважение, самоконтроль. Внешние поощрения представляют собой традиционные вознаграждения со стороны общества. Они могут быть осязаемыми, например премия, либо неосязаемыми, например, похвала [35]. Барбуто и Шоль представляют более расширенный подход, в котором наряду со внутренними и внешними поощрениями выделяются инструментальные поощрения, внутреннее самоощущение и согласованность целей. Инструментальная мотивация становится возможной, когда работника привлекает ожидаемый приз, например премия или продвижение по службе. Мотивация за счет внутреннего самоощущения реальна, когда деятельность человека соответствует его внутренним ценностям и стандартам. Согласованность целей подразумевает, что цели, поставленные индивиду, соответствуют его личным целям [3].

*в) Теория мотивация Герцберга*

Классическая двухфакторная теория мотивации подразумевает разделение всех мотивирующих факторов на две группы: факторы, которые предотвращают неудовлетворенность работников и факторы, которые непосредственно мотивируют [16].

*г) Целеполагающая теория мотивации*

Целеполагающая теория мотивации предполагает, что индивидуумы мотивируются возможностью достижения конкретных измеримых целей. Однако данная теория не учитывает, что наряду с работниками, мотивированными целями, в организации служат сотрудники, получающие удовлетворение от процесса. Таким образом, данная теория не является универсальной.

*д) Теория ожиданий*

Теория ожиданий, разработанная Врумом, сравнивает потраченные усилия с потенциальными результатами. Работники мотивированы в том случае, когда они ожидают, что потенциальная выгода перекроет те усилия, они прилагают для ее достижения [39]. Позднее теория ожиданий Врума развилась в теорию пути к цели. Эта теория изучает возможности влияния на сами цели и пути их достижения для повышения мотивации сотрудников [17]. Согласно модели «Ожидание-ценность», люди мотивированы к действию только в том случае, если их ожидания положительны. Это означает, что стимулы должны вести к реальным изменениям в жизни работников, или по крайней мере работники должны ожидать, что конкретное действие принесет положительное изменение [10].

#### е) Мотивация и культура

Мультикультурное общество современной Латвии подчеркивает необходимость изучения мотивации ИТ специалистов с культурологической перспективы. Согласно Стирсу и Санчез-Рунде, культура влияет на внутреннее Я человека, рабочую этику и отношение к окружающей среде [36]. Эрз и Эрли рекомендуют принимать во внимание отношение конкретного работника к индивидуализму и коллективизму, возвращенного в сотруднике сформировавшей его культурой, культурными ценностями и предыдущим опытом управления [12].

В настоящее время мультикультурализм в Латвии характеризуется одновременным наличием в стране работников, которые относят себя к западноевропейской культуре, пост-советской культуре, а также возрастающим количеством сотрудников, чувствующих свою принадлежность к африканской, арабской и азиатской культурам. Такое разнообразие ставит перед мотивационной стратегией необходимость быть гибкой и учитывать культурные особенности.

## Материальные и нематериальные стимулы

Использование любого стимула является попыткой влияния на поведение индивидуума. Бухман предлагает воспринимать инициативу как «особую форму оплаты, которая нацелена на достижение каких-либо конкретных изменений в поведении» [6]. Однако ни одна инициатива не является универсальной для всех ИТ-специалистов. Согласно Комплексной Модели Шейна, как и человеческие потребности изменяются во время жизненного цикла человека и различаются между разными индивидами, так и разнятся стимулы, влияющие на поведение работника [34]. Это делает необходимым учитывать поколенческий аспект в теории мотивации.

Предлагаемая Бухманом типология стимулов разделяет их на две группы: материальные и нематериальные (Таблица 1).

**Таб. 1** Типология стимулов

Материальные стимулы	Нематериальные стимулы
– Зарплата	– Отпуск
– Другие прямые финансовые выплаты	– Гибкий график
– Выплата пенсий, больничных, страхование	– Возможность доступа к дополнительному образованию и тренингам

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Бесплатная униформа и место проживания</li> <li>– Компенсация транспортных расходов</li> <li>– Декретные выплаты</li> <li>– Косвенные финансовые выплаты</li> <li>– Субсидирование питания, проживания и одежды</li> <li>– Субсидирование транспортных расходов</li> <li>– Предоставление детских садов</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Академический или учебный отпуск</li> <li>– Запланированные перерывы в работе</li> <li>– Доступ к медобслуживанию</li> <li>– Наличие мест отдыха и рекреации</li> </ul> |
|---|--|

Источник: Переведено автором, [6]

С точки зрения профессий, было проведено несколько исследований, пытающихся оценить эффективность материальных стимулов. Например, Шат-Кутюрье провел комплексное исследование мотивации медицинских работников. В результате было выявлено, что медицинская практика подвержена большему влиянию со стороны финансовых стимулов, чем со стороны профессиональных стимулов. Это создает риск конфликта интересов [8].

Большинство исследований приходят к выводу, что объединение материальных и нематериальных стимулов воздействуют на поведения работника более эффективно, чем исключительно материальные стимулы [19].

#### *Поколенческий аспект мотивации ИТ-специалистов в современной Латвии*

Большинство латвийских ИТ-специалистов, представляющих для нас интерес с точки зрения понимания их мотивации, были рождены в промежутке с 1980 до 2000 г., то есть относятся к поколению Y.

Исследования проводимые PWC, а также Каршем и Темплином, показали, что отношение к работе специалистов поколения Y отличается от отношения к работе сотрудников, принадлежащим к предыдущим поколениям. Они обладают отличающимися ценностями, предпочтениями и мотиваторами. Отличительные особенности поколения Y представлены в таблице 2.

**Таб. 2** Рабочие характеристики поколения Y

Активы	Пассивы	Предпочтения
Целеустремленность	Не любят заниматься работой, требующей низкой квалификации	Гибкий график
Позитивный настрой	Ограниченная способность взаимодействовать со сложными клиентами	Возможность работать вне офиса
Умение обращаться с новыми технологиями	Недостаток опыта	Баланс между работой и личной жизнью
Умение взаимодействовать и сотрудничать	Самоуверенность не соответствует реальным навыкам	Работа для динамично растущей организации

Мультикультурализм	Нетерпеливость	Больше ценят возможность профессионального развития, чем финансовые поощрения
--------------------	----------------	---

Источник: Составлено автором на основе исследований [21] и [33].

Другим отличием поколения Y от других поколений является их легкое принятие изменений [15] и опора на технологии [40]. Поколение Y более уверены в себе и своих силах [11].

Используя теорию Герцберга в своих исследованиях, Культахати и Витали исследовали положительные и отрицательные факторы, влияющие на мотивацию поколения Y. На основе этих исследований могут быть выделены факторы гигиены и мотиваторы для специалистов.

**Таб. 3** Положительные и отрицательные факторы, влияющие на мотивацию поколения Y

Положительные факторы	Отрицательные факторы
Новые, интересные рабочие проекты	Работа над одним и тем же заданием слишком долго
Благоприятная рабочая атмосфера и коллектив	Плохая рабочая атмосфера и коллектив
Возможность роста и развития	Работа угрожает личной жизни
Гибкость рабочего графика	Неквалифицированное или неграмотное руководство
Баланс между работой и личной жизнью	Жесткий рабочий график
Счастье в частной жизни	Чувство, что Вас не слышат или не уважают
Интересные задания, но не слишком тяжелые	Негативное влияние на личную жизнь, например недосыпание и недостаток времени на хобби
Когда дома все хорошо	Отсутствие помощи, когда она нужна
	Нечеткие обязанности

Источник: Переведено автором, [25]

Исследование мотивации молодых работников умственного труда, проведенное Кубатовой и Кукелковой, показало, что факторы, мотивирующие образованных молодых людей, принадлежащих поколению Y, выглядят следующим образом в убывающем порядке: рабочая атмосфера, интересная работа, возможность профессионального развития, возможность карьерного роста, рабочий коллектив. Только после этих нематериальных факторов следует высокое финансовое поощрение за проделанную работу [24]. Согласно исследованиям Барфорда и Хестера, для представителей поколения Y более значимыми являются такие факторы, как возможность продвижения по службе и свободное время, чем для поколения X и бэби-бумеров [4]. Вместе с этим поколение Y больше ценят чувство удовлетворения от выполненной работы и заботятся о мире во всем мире [31]. Кроме того, представители поколения Y хотят получать обратную связь, 44,5% из них хотели бы получать обратную связь так часто, как это возможно [26].

Исследование, посвященное изучению влияния возраста на удовлетворенность работников в Нордических странах показало, что удовлетворенность работой и возраст могут быть представлены возрастающей линией: чем моложе были респонденты, тем менее удовлетворены они были работой [14]. Напротив, исследования, проведенные Барфордом и Хестером, привели к противоположным результатам. Так, эмпирически было доказано, что в целом представители поколения Y более удовлетворены своей работой, чем бэби-бумеры, при этом они значительно более удовлетворены работой, чем поколение X [4].

В настоящее время к рабочей силе начинает присоединяться следующее поколение — поколение Z. Согласно комплексному исследованию Симиллера и Грейс, основными мотиваторами этого поколения являются нежелание расстраивать окружающих, защита своих собственных ценностей, улучшение жизни окружающих, наличие перспективы роста и возможности получать заслуженное вознаграждение. Одновременно для поколения Z менее мотивирующими являются конкуренция, общественное признание и принятие обществом.

## Особенности мотивации ИТ-специалистов

В научной литературе периодически выходят исследования, посвященные особенностям мотивации ИТ-специалистов. Кугер и Заваки выявили, что ИТ-специалисты отличаются более выраженной потребностью в профессиональном росте, чем работники других отраслей, но одновременно их потребность в социальном взаимодействии значительно меньше [9]. Более современное исследование, проведенное Берном, Кугером и Ма, показало, что факторами, наиболее сильно мотивирующими ИТ-специалистов, являются в убывающем порядке: перспективы продвижения, удовлетворение работой, социальный пакет, обучение новым карьерным навыкам, высокий уровень управления, условия работы, стабильность работы [7]. Это же исследование разделило все факторы по Герцбергскому принципу на факторы гигиены и мотиваторы и доказало, что большее влияние на ИТ-специалистов оказывают мотиваторы. Полученные результаты эмпирически подтвердили теорию Герцберга и доказали, что ИТ-специалисты прежде всего нацелены на профессиональный рост и развитие.

Таб. 4 Факторы гигиены и мотиваторы, оказывающие влияние на ИТ-специалистов

№ п/п	Фактор	Гигиены (Г) / Мотиватор (М)
1	Возможность роста и развития	М
2	Зарплата и премии	Г/М
3	Возможность достижения поставленных целей	М
4	Работа сама по себе: занятие значимым делом	М
5	Признание заслуг	М
6	Большая ответственность	М
7	Качество руководства	Г

8	Межличностные отношения	Г
9	Политика и правила организации	Г
10	Стабильность работы	Г
11	Условия работы: офис, парковка	Г

Источник: Переведено автором, [7]

МакНайт разделил факторы, отвечающие за удовлетворенности ИТ-специалистов, на характеристики работы и характеристики рабочего места, и определил, является ли взаимосвязь между факторами положительной либо отрицательной [30]. В отличие от подходов, основанных на теории Герцберга, в данном случае удовлетворенность работой рассматривается как компонент текучести кадров, то есть намерения сотрудника сменить работу.

Исследование, проведенное Ковалем и Розтоки показало особенности мотивации ИТ-специалистов в Польше. Данное исследование опиралось на анализ удовлетворения ИТ-работников в развитых странах и странах с переходной экономикой. Результаты показали, что ИТ-специалисты в странах с переходной экономикой чувствуют несоответствие оплаты труда их компаниями тем навыкам и профессионализму, которыми они обладают [22].

Результаты, полученные во время проведения двух разных исследований – Вайнекупа и Валца, Эртрюка и Вургуна – противоречат друг другу. Вайнекуп и Валц пришли к заключению, что спрос на социальное взаимодействие среди ИТ специалистов невелик, тогда как их потребность в саморазвитии и образовании

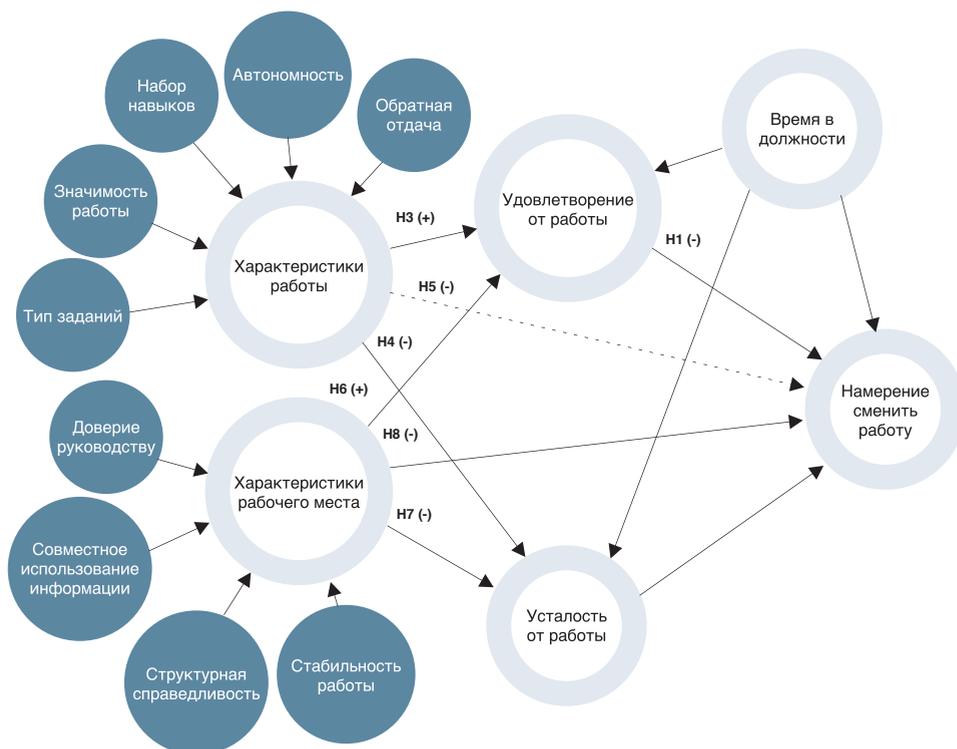


Рис. 2. Факторы, определяющие удовлетворенность работой и намерение сменить работу

Источник: Переведено автором, [30].

заметна [43]. А Эртрюк и Вургун доказали, что ИТ-специалисты значительно мотивированы социальной средой внутри организации [13].

Потребности специалистов в области информационных технологий отличаются от работников других отраслей. Согласно исследованию Куприянова, для сотрудников ИТ-индустрии более важны такие факторы, как интересная работа, самореализация, независимость, условия труда. А такие потребности, как финансовое стимулирование, власть, построение карьеры — менее выражены [1].

Таким образом, мотивация ИТ-специалистов является многогранным процессом, требующим дальнейших исследований и разработок.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. КУПРИЯНОВ Е. В. **Взаимозависимость личных конструкторов и профессиональной мотивации у специалистов в области информационных технологий. Диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук.** Москва, 2006.
2. ALDERFER, C. (1972). **Existence, relatedness, & growth.** New York: Free Press.
3. BARBUTO, J.; **Scholl, R. (1998): Motivation Sources Inventory: development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation.** In *Psychological Reports* (82), pp. 1011-1022.
4. BARFORD, I. & HESTER, P. (2011). **Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory. Defence Acquisition Univ FT Belvoir VA.**
5. BRENNINGER, H. — J. (2015). **Employee Satisfaction and its Impact on Company Value. Doctoral thesis. University of Latvia.**
6. BUCHAN, J., BALL, J., & O'MAY, F. **Determining skill mix in the health workforce: guidelines for managers and health professionals. Issues in health services delivery paper no 3. Department of Organisation of Health Services Delivery. Geneva: World Health Organization, 2000.**
7. BURN, J., COUGER, J.D. AND MA, L. (1992). **Motivating IT professionals. The Hong Kong challenge.** *Information & Management* 22 (1992) 269-280.
8. CHAIX-COUTURIER, C., DURAND-ZALESKI, I., JOLLY, D., DURIEUX, P. (2000). **Effects of financial incentives on medical practice: results from a systematic review of the literature and methodological issues.** *Int J Qual Health Care*, 12,133-42.
9. COUGER, J.D. AND ZAWACKI, R.A. (1980). **Motivating and Managing Computer Personnel,** Wiley, New York.
10. ECCLES, J.S., & WIGFIELD, A. (2002). **Motivational beliefs, values, and goals.** *Annual Review of Psychology*, 53, 109-132.
11. ELAM, C., STRATTON, T., & GIBSON, D. D. (2007). **Welcoming a New Generation to College: The Millennial Students.** *Journal of College Admission*, п.195 p. 20-25.
12. EREZ, M., & EARLEY, P.C. (1993). **Culture, self-identity, and work.** New York: Oxford University Press.
13. ERTÜRK, A., VURGUN, L. (2015). **Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust.** *Journal of Business Research* 68 (1), 34-46.
14. ESKILDEN, J.K., KRISTENSEN, K. AND WESTLUND, A. (2004), **“Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries”**, *Employee Relations*, Vol. 26 Nos 1/2, pp. 122-136.
15. HART, P.D. AND BROSSARD, M.A. (2002), **“A generation to be proud of. Young American volunteer to make a difference”**, *The Brookings Review*, Vol. 20 No. 4, pp. 36-37.
16. HERZBERG, F., MAUSNER, B., & SNYDERMAN, B. B. (2010). **The motivation to work (12th ed.)** New Brunswick: Transaction Publishing.
17. HOUSE, R. J.; MITCHELL, T. R. (1980): **Path-Goal Theory of Leadership. In Paul Hersey, John E. Stinson (Eds.): Perspectives in leader effectiveness.** [Athens]: Center for Leadership Studies, Ohio University; Distributed by Ohio University Press, pp. 81-94.
18. INNOVATIVE PEOPLE (2001). **Mobility of Skilled Personnel in National Innovation Systems.** OECD.
19. ITTNER, C. D., & LARCKER, D.. (1998). **Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction.** *Journal of Accounting Research* 36: 1-35.
20. KANFER, R. (1990). **Motivation theory and industrial and organizational psychology.** In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 75-170). Palo Alto (USA): Consulting Psychologists Press.
21. KARSH, B., & TEMPLIN, C. (2013). **Manager 3.0. A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management.** San Francisco: Amacom.
22. KOWAL, J. & ROZTOCKI, N. (2015). **Job satisfaction of IT professionals in Poland: does business competence matter?** *Journal of Business Economics and Management*, 16:5, 995-1012.

23. KRAPP, A. (2013). **Moral Motivation From the Perspective of the Self-Determination Theory and the Person-Object Theory of Interest.** Handbook of Moral Motivation: Theories, Models, Applications, edited by K. Heinrichs, et al., Sense Publishers, 2013.
24. KUBÁTOVÁ, J. & KUKELKOVÁ, A. (2014). **Cultural differences in the motivation of Generation Y knowledge workers.** Human Affairs. 24. 511–523.
25. KULTALAHTI, S., VIITALA, R.L. (2014). **Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work.** Journal of Organizational Change Management, Vol. 27 Issue: 4, pp.569–582.
26. LEHKY, M. (2011): **Leadership 2.0. Wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen im Zeitalter von Smartphone, Burn-out & Co.** managen. 1st ed. Frankfurt am Main: Campus.
27. LEWIN, K. (1946). **Action research and minority problems.** Journal of Social Issues, 2, 4–46.
28. MASLOW, A. H. (1954). **Motivation and personality.** New York: Harper and Row.
29. MCCLELLAND, D.C. (1987). **Human motivation.** New York: University of Cambridge
30. MCKNIGHT, D. H., PHILLIPS, B., & HARDGRAVE, B. C. (2009). **Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics?** Information & Management, 46(3), 167–174.
31. MURPHY, E. F., JR.; GIBSON, J. W.; GREENWOOD, R. A. (2010): **Analyzing generational values among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness.** In SAM Advanced Management Journal, pp. 33–55.
32. OECD AND EUROSTAT (1995), **“Manual on the Measurement of Human Resources Devoted to S&T – Canberra Manual”**, OECD, Paris
33. PWC (2011). **Millennials at work, reshaping the workplace. Retrieved July 14,** 2013 from <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml>
34. SCHIEN, E. H. (1980). **Organisational psychology**, 3rd, ed. New Jersey: Prentice Hall.
35. SMALL, R., ZAKARIA, N. AND EL-FIGUIGUI H. (2004). **Motivational Aspects of Information Literacy Skills Instruction in Community College Libraries**, College & Research Libraries 65: 96–120.
36. STEERS, R.M., & SANCHEZ-RUNDE, C.J. (2002). **Culture, motivation, and work behavior.** In M. J. Gannon & K. L. Newman (Eds.), The Blackwell handbook of principles of crosscultural management (pp. 190–216). Bodmin (UK): MPG Books.
37. SWANBORG, R. (2011) **IT's Creative Class. How to craft a new generation of It leaders who are focused on solving business problems.** Grow, October 15, 2011.
38. VOLLMEYER, R., JENDEREK, K., & TOZMAN, T. (2013). **How Different Motivational Aspects Can Affect Moral Behavior. Handbook of Moral Motivation: Theories, Models, Applications**, edited by K. Heinrichs, et al., Sense Publishers, 2013.
39. VROOM, V H. (1964). **Work and motivation.** New York: Wiley, 331 p.
40. WELSH, M.J. AND BRAZINA, P.R. (2010), **“Gen Y anatomy lesson: they're not alien, just different”**, Pennsylvania CPA Journal, Vol. 81 No. 3, pp. 1–5.
41. WHEATLEY, M. (2005). **Finding our Way: Leadership for an Uncertain Time.** San Francisco: Berrett-Koehler. p. 151.
42. WILLIAMS, L. R. (2003). **Keep 'Em Motivated: A Practical Guide to Motivating Employees**, Marshall Cavendish International (Asia) Ptd Ltd.
43. WYNEKOOP, J. & WALZ, D. (1998). **Revisiting the Perennial Question: Are IS People Different?.** DATA BASE. 29. 62–72.