

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 65.013

JELM12

DOI 10.26425/1816-4277-2020-5-5-11

Долгая Ангелина Алексеевна
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет», г. Калининград, Российская Федерация
ORCID: 0000-0002-2808-2701
e-mail: ivanov@mail.ru

МОДЕЛЬ МОТИВИРУЮЩЕГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ И ЕЕ ОБОСНОВАНИЕ

Аннотация. Предложена модель мотивирующего делегирования и представлено обоснование ее результатами последних исследований в психологии образования, нейробиологии и педагогики. Актуализация личной эффективности сотрудника заключается в его внутренней, ему присущей и только для него характерной мотивационной модели. Для построения модели использована теория самомотивации и феномен самодетерминации, последние открытия в нейробиологии, сформулирована последовательность коммуникационных взаимодействий между руководителем и сотрудником, позволяющих включать мотивацию стремления в созданную самим сотрудником собственную мотивационную модель. Основными элементами модели являются неосознанные и осознанные желания, и регулирующие мотивы как руководителя, так и подчиненного. Их иерархия и взаимодействие обеспечивают эффективную самомотивацию сотрудника в части постановки задачи, выработки критериев оценки выполнения задачи. Мотивирующее делегирование позволяет гарантированно активировать как эмоциональную часть мозга исполнителя, обеспечивающую энергетику исполнения задания, так и префронтальный комплекс, ответственный за продуманность, креативность и логичность результата и процесса выполнения задания.

Ключевые слова: делегирование, внутренняя мотивация, мотивирующее делегирование, скрам, горизонтальное управление, гибкое управление, трансформационная коммуникация, самодетерминация, трансформация мотивации, трансформация организации.

Цитирование: Долгая А.А. Модель мотивирующего делегирования и ее обоснование // Вестник университета. 2020. № 5. С. 5–11.

MOTIVATING DELEGATION MODEL AND ITS RATIONALE

Abstract. The model of motivating delegation has been proposed and its justification by the results of recent studies in educational psychology, neurobiology and pedagogy has been presented. The actualization of the employee's personal effectiveness lies in his internal, inherent and characteristic motivational model only for him. To build the model, the theory of self-motivation and the phenomenon of self-determination, recent discoveries in neurobiology have been used, a sequence of communication interactions between the director and the employee, which makes it possible to include the motivation of aspiration in the employee's own motivational model, has been formulated. The main elements of the model are unconscious and conscious desires, and regulatory motives of both the leader and subordinate. Their hierarchy and interaction provide effective employee's self-motivation in terms of setting the task, developing criteria for assessing the performance of the task. Motivating delegation allows you guaranteed to activate both the emotional part of the performer's brain, which provides energy for the execution of the task, and the prefrontal complex, which is responsible for the thoughtfulness, creativity and consistency of the result and the process of the performance of the task.

Keywords: delegation, intrinsic motivation, motivating delegation, scrum, horizontal management, agile management, transformational communication, self-determination, transformation of motivation, transformation of organization.

For citation: Dolgaya A.A. (2020) Motivating delegation model and its rationale. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 5–11. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-5-11

Dolgaya Angelina
Candidate of Economic Sciences,
Kaliningrad State Technical
University, Kaliningrad, Russia
ORCID: 0000-0002-2808-2701
e-mail: ivanov@mail.ru

© Долгая А.А., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Возрастающий вес интеллектуального производства в экономике все больше увеличивает значимость эффективности умственного труда. Однако, привычные схемы мотивации и делегирования разочаровывают руководителей. Постоянно осваивая новейшие методы, они приходят к выводу, что инструменты не работают, и продолжают поиски волшебной кнопки включения мотивации сотрудников. Этот бесконечный квест сродни поиску черной кошки в темной комнате, положительный результат которого носит исключительно случайный характер.

Вероятность успеха в поиске инструментов стимулирования увеличивается, если принимать в расчет источник мотивации – внешний или внутренний. Исследования подтверждают, что только внутренняя мотивация деятельности носит устойчивый характер [4; 9; 15]. Другая сторона этой проблемы – эффективность делегирования задач, критическая для растущего бизнеса интеллектуального производства, каким является отрасль информационных технологий [3]. Популярность тренингов и пособий по делегированию растет, эффективность делегирования сегодня – в топе рейтингов управленческих навыков [17; 13; 19].

В настоящем исследовании представлена авторская модель мотивирующего делегирования, построенная на систематизации и синтезе характеристик функционирования внутренней мотивации и механизма коммуникации при делегировании задач. Модель может быть использована в практической деятельности по делегированию творческих интеллектуальных задач инновационного характера.

Целью настоящего исследования является создание модели мотивирующего делегирования для обоснования и верификации авторского алгоритма на базе анализа исследований в области нейробиологии, психологии и педагогики.

Для обоснования действия алгоритма мотивирующего делегирования мы будем использовать понятие внутренней мотивации, исследуя механизм ее возникновения, изменения и функционирования.

Исследований явления внутренней и внешней мотивации в литературе по проблемам управления не так много. Внутренняя мотивация рассматривается с двух точек зрения: с одной стороны, совокупность факторов или мотивов, с другой – динамический процесс, изменяющийся во времени [5]. Понятие внутренней мотивации достаточно давно и успешно изучается в психологии [8; 7]. Сотрудники с высоким уровнем внешней мотивации демонстрируют лучшие навыки планирования, в то время как внутренняя мотивация позволяет лучше моделировать, программировать, оценивать, проявлять гибкость и самостоятельность в подходах. Менеджеры с внутренней мотивацией способны перестраивать систему саморегуляции в соответствии с изменениями объективной ситуации [1].

Э. Деси, Р. Райан и другие создали так называемую теорию эффектов, описывающую влияние внешних стимулов на внутреннюю мотивацию: теорию самомотивации [10]. Авторы теории утверждают, что у человека есть три центральные психологические потребности: связанность и автономия, стремление к наибольшей эффективности. «Люди внутренне замотивированы, когда чувствуют связь с другими в социальной среде (связанности), функционируют в этой среде с большой продуктивностью (эффективность) и при этом испытывают чувство личной инициативы» [10, с. 441].

Следовательно, модель внутренней мотивации строится на самооценке сотрудником своей эффективности в балансировании между социальными связями, выражающимися в форме «надо» – норм, внешних требований и условий, и между собственными индивидуальными «хочу» – желаниями, внутренне присущими самому человеку.

Вообще, внутренняя мотивационная подсистема состоит из нескольких элементов, включающих самостоятельное принятие решений в выборе моделей поведения; собственный локус каузальности; высокий уровень самооценки собственной компетентности [16]. Это значит, что уровень внутренней мотивированности сотрудника зависит от самостоятельности в выборе решений, уровня оценки своей компетентности в вопросе и от степени восприятия себя как субъекта процесса. Предметом мотивирования в процессе делегирования должна быть сама задача, а не внешние стимулы, причем интересная исполнителю сама по себе, без привлечения дополнительных поощрений.

Возникает вопрос: как руководитель может делегировать задачу, чтобы она сама по себе стала объектом мотивации? Очевидно, что в процессе делегирования необходимо включать самодетерминацию сотрудника. Д. А. Леонтьев определяет ее как свободную саморегулируемую активность, построенную на балансе свободы личности и ее ответственности [6]. Руководителю необходимо в процессе делегирования балансировать свободу действий сотрудника и ответственность за конечный результат. Тот же Д. А. Леонтьев утверждает, что для эффективной самодетерминации на основе балансирования свободы и ответственности необходима поддержка ценностным и смысловым содержанием. Механизмы ценностно-смыслового опосредования, таким образом, играют ключевую роль в самодетерминации, а значит, и в мотивационной модели личности.

Активация внутренней мотивации сотрудника – задача руководителя, выполняемая только в процессе общения [2; 4]. В теории социальной психологии выделяется две категории общения: коммуникация в рамках целевого отношения к объекту коммуникации (общение «субъект – объект») и коммуникация в рамках отношения к объекту как к самостоятельной ценности (общение «субъект – субъект») [8].

Однако все ли результаты мотивирующего общения приводят к росту внутренней мотивации сотрудника? Для ответа на этот вопрос надо обратиться к последним нейробиологическим исследованиям, изучающим связь мотивов поведения человека с реакциями его гормональной и нервной систем.

В нынешнем представлении мотивации ключевым органом является миндалина головного мозга, присваивающая значения (ценность) любым сигналам внешней среды [19]. «Миндалина кодирует значимость поступающих сигналов с точки зрения ценности, придавая ей положительный или отрицательный окрас и вызывая соответствующую эмоциональную реакцию» [21, с. 18].

Мотивация стремления – мотивация «хочу» – возникает, если у человека есть валентность с определенным стимулом, который и создает стремление, притяжение. Валентность стимулов лежит в основе различия между стремлением и избеганием. Стимулы могут быть внешними или внутренними, неявными или явными, сознательными или неосознанными [14].

Университет Вандербильта провел исследование, в котором ученые нанесли на карту мозг как «добытчиков», так и «лодырей», и обнаружили, что у тех, кто «готов усердно трудиться ради вознаграждений, был более высокий уровень дофамина в стриатуме и ПФК (Префронтальная кора. – Прим. ред.), которые связаны с мотивацией и вознаграждением». У «лодырей» дофамин был обнаружен только в передней части мозга, связанной с эмоциями и восприятием риска» [17].

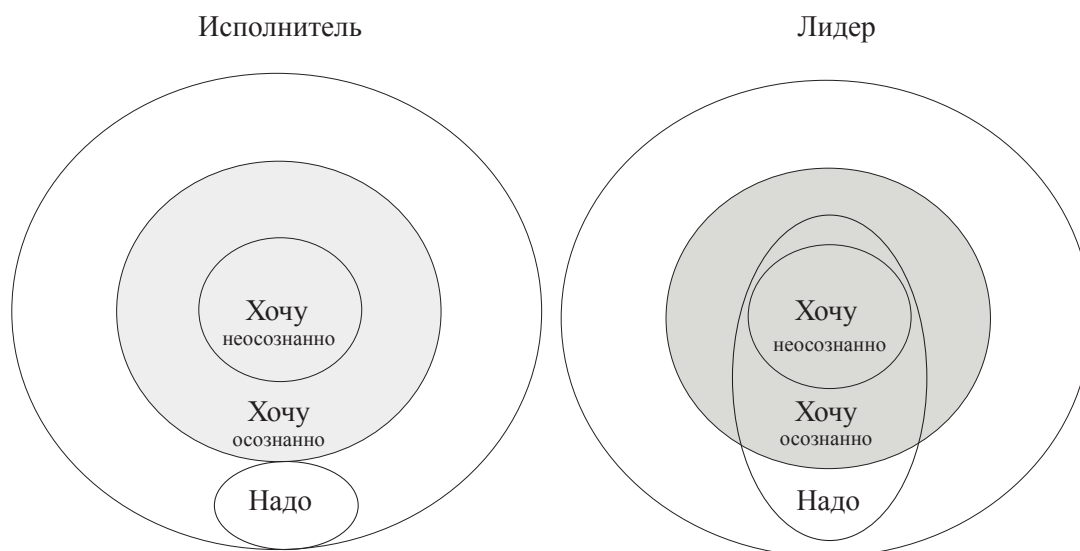
Другое исследование обнаружило, что уровень дофамина связан с мотивацией и подсознательным расчетом выгод и затраченных усилий. Чем выше дофамин, тем больше усилий подопытные крысы были готовы затрачивать на достижение больших результатов [11]. Очевидно, дофамин, как нейромедиатор, обнаруживает валентность внешнего стимула и внутренней мотивации субъекта. Несовпадение внутренних ценностных установок с возникающими внешними стимулами способно снижать уровень дофамина и, как следствие, снижать мотивацию достижений. Также очевидно, что для поддержания внешней мотивации необходим соответствующий высокий уровень дофамина. Используя за основу результаты исследования Саломона, мы можем сформулировать гипотезу, что руководители-«добытчики», как лидеры достигающего типа, отличаются более высоким уровнем дофамина.

Рассмотрим, что это дает руководителю для более эффективной организации делегирования задач сотрудникам.

Для упрощения понимания нейрофункциональности мотивации человека и моделирования мотивации при делегировании мы предлагаем ввести понятия мотивации от «хочу» и мотивации от «надо». Мотивационные установки глубинного уровня, заложенные в форме ценностных ориентиров в функционировании миндалины головного мозга, можно определить кратко как «неосознанное хочу». Закодированный сигнал положительного или отрицательного характера, создаваемый миндалиной, поступающий в разные отделы мозга в зависимости от своего характера, можно упрощенно назвать «осознанным хочу». При этом положительное «осознанное хочу» активирует префронтальную кору, то есть мыслительную и коммуникативную функции, а «осознанное не хочу» активирует пространственную ориентацию и мотивацию избегания. Для обозначения стимулов внешней мотивации мы предлагаем ввести обозначение «надо», предполагая исключительно стороннее происхождение этого стимула для человека и возникновение его в префронтальной коре головного мозга в процессе получения делегированной задачи.

Мы полагаем, что у руководителей, стоящих перед необходимостью делегирования задач, разница между «хочу» и «надо» практически отсутствует. Внутренняя мотивация достижения у такого лидера очень высока, она обеспечивается валентностью неосознанных (подсознательных) ценностных установок и осознанных стимулов, которые подкрепляются осознанными целевыми установками «надо», формирующимися сознательно.

При этом у сотрудника, принимающего задачу в результате простого одностороннего делегирования, активируется только зона «надо» (см. рис. 1). В результате руководитель и сотрудник взаимодействуют, находясь в сильно отличающихся мотивационных состояниях. Это и является основанием для внутренних и внешних конфликтов, выражающихся фразами от «Мне проще это сделать самому» у молодых лидеров команд и до «Они такие ленивые (бестолковые)» у более опытных и сильно мотивированных руководителей.

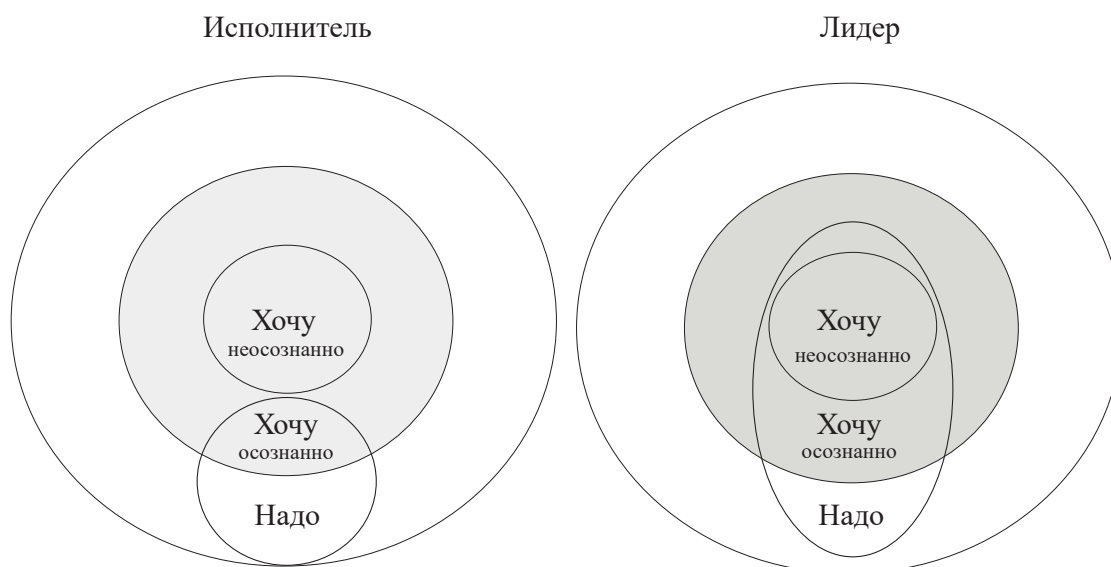


Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Паттерны мотивационных статусов в процессе неэффективного делегирования

Если сильно замотивированный лидер, относящийся по типологии Инсайт к типу Директор, сталкивается с фактами отсутствия валентности внутренней мотивации сотрудников и не пытается даже привести формулировку задач в соответствие с их «неосознанными и осознанными хочу», сотрудники прокрастинируют, отстраняются, получая в ответ следующую порцию недовольства [12]. Вырабатывается кортизол, на основании которого сотрудник и руководитель еще больше отстраняются друг от друга. Красный директор концентрируется на результате, очевидно, обладает высоким уровнем дофамина, его не интересует процесс как таковой, поэтому в самом своем выраженном виде красному директору очень сложно настроить процесс мотивирующего делегирования. Любые попытки заинтересовать сотрудника скорее всего окончатся на понятии «надо».

Руководители иных типологий часто используют инструменты материального стимулирования, вознаграждений за результат. Эти инструменты могут включать «осознанное хочу», повышая уровень дофамина и создавая мотивацию достижений (рис. 2).

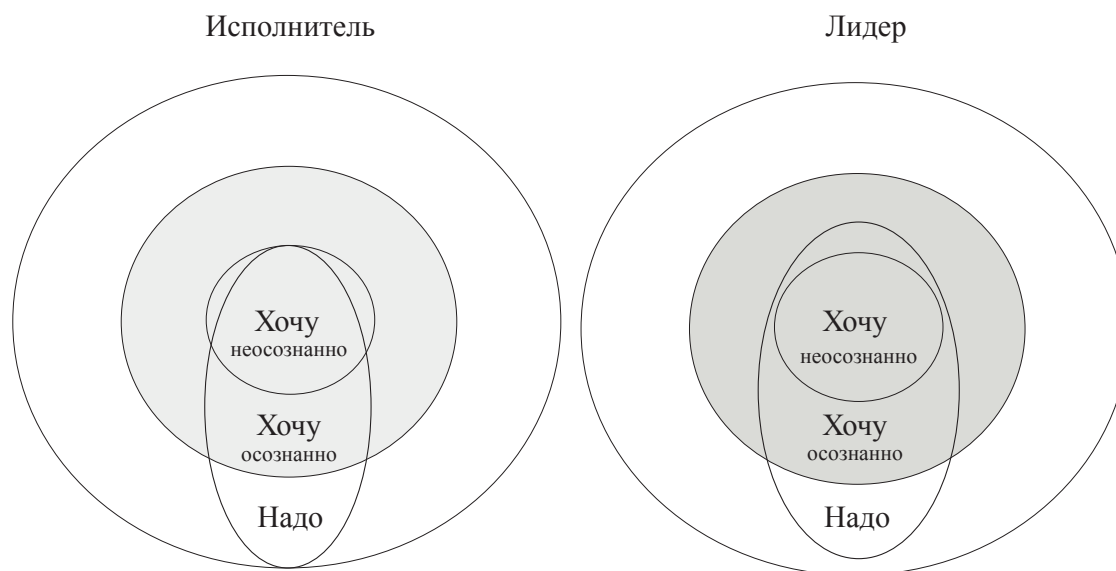


Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Паттерн делегирования на основе внешних мотивационных стимулов

К внешним стимулам также можно отнести и постановку ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ), любую форму итоговой оценки выполнения задачи. Использование этих инструментов повышает мотивацию сотрудника, если не противоречит его внутренней мотивации, его ценностным установкам.

И тут уже плохо помогают КПЭ, детальное описание порядка выполнения задачи, скрипты и инструкции, если игнорировать источник внутренней мотивации сотрудника – его «неосознанное хочу» (рис. 3).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 3. Паттерн мотивирующего делегирования

Существует большое количество инструментов совместного целеполагания, командного планирования проектной деятельности, которые могут включить «осознанное хочу». Но если остается разрыв между «осознанным и бессознательным хочу», настоящей вовлеченности в решение задачи не будет.

Эффективным делегированием и ответственность, и полномочия по исполнению задачи передаются по горизонтали, создавая оптимальную коммуникационную модель взаимодействия сотрудника с руководителем, повышая компетентность сотрудника и гибкость самоорганизации сотрудника в процессе выполнения делегированной задачи.

Разработанная модель мотивирующего делегирования позволяет включить глубинные ценностные установки сотрудника в создание мотивации как внутреннего, так и внешнего характера. Эта модель прошла апробацию в большом количестве проектов, подтвердив свою эффективность.

Таким образом, мотивирующее делегирование позволяет гарантированно активировать как эмоциональную часть мозга исполнителя, обеспечивающую энергетику исполнения задания, так и префронтальный комплекс, ответственный за продуманность, креативность и логичность результата и процесса выполнения задания. Делегирование становится комплексным и может эффективно использоваться в высоко интеллектуальных сферах деятельности, в решении творческих и логических задач.

Такой подход к делегированию активизирует механизмы самоорганизации и саморегулирования, поскольку строится на валентных делегированной задаче внутренних ценностных установках сотрудника.

Библиографический список

1. Гадеева, Д. Г. Исследование саморегуляции менеджеров с внутренней и внешней мотивацией профессиональной деятельности // Вестник Бурятского государственного университета. – 2014. – № 5. – С. 43-48.
2. Глущенко, В. В., Глущенко, И. И. Общение руководителя с подчиненными как элемент организационной культуры // Бюллетень науки и практики. – 2016. – № 8 (9). – С. 175-187.
3. Долгая, А. А. Внутреннее предпринимательство как система управления организацией // Экономика и управление. – 2017. – № 2 (136). – С. 70-75.

4. Долгая, А. А. Развитие вовлеченности персонала методами горизонтального управления // Вестник университета. – 2017. – № 9. – С. 10-16.
5. Елфимов, Е. А. Внешняя и внутренняя мотивация как основа профессионального развития и самореализации в труде // Человеческий капитал. – 2013. – № 11 (59). – С. 102-108.
6. Леонтьев, Д. А. От инстинктов – к выбору, смыслу и саморегуляции: психология мотивации вчера, сегодня и завтра. Современная психология мотивации / под ред. Д. А. Леонтьева. – М.: Смысл, 2002. – 343 с.
7. Леонтьев, В. Г. Мотивация и активность личности / Психология активности личности: тезисы докладов. Сибирская научная конференция. – Новосибирск: НГПУ, 1996. – 344 с.
8. Майерс, Д. Социальная психология / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2016. – 800 с.
9. Пичурин, И. И., Селецкий, Э. Б. Роль внутренней мотивации персонала в инновационной экономике // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 5. – С. 150-156.
10. Райан, Р. М., Деси, Э. Л. Теория самодетерминации и поддержка внутренней мотивации, социальное развитие и благополучие // Вестник Барнаульского государственного педагогического университета. – 2003. – № 3-1. – С. 97-111.
11. Buckley, C. UConn researcher: Dopamine not about pleasure (anymore) // UConn Today. – 2012. – November 30 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://today.uconn.edu/2012/11/uconn-researcher-dopamine-not-about-pleasure-anymore/#> (дата обращения: 19.03.2020).
12. Discovery full circle // Insights [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.insights.com/products/insights-discovery-full-circle/> (дата обращения: 19.03.2020).
13. How good are your management skills? // Mind Tools [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_28.htm (дата обращения: 19.03.2020).
14. Feltman, R., Elliot, A. J. Approach and avoidance motivation / Encyclopedia of the Sciences of Learning / In N. M. Seel (eds). – Springer, Boston, MA, 2012. – 312 p.
15. Pessoa, L. How do emotion and motivation direct executive control? // Trends in Cognitive Sciences. – 2009. – Vol. 13. – No. 4. – Pp. 160-166.
16. Plant, R. W., Ryan, R. M. Intrinsic motivation and the effects of self-consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally controlling styles // Journal of Personality. – 1985. – No. 53. – Pp. 435-449.
17. Salisbury, D. Dopamine impacts your willingness to work // Research News @ Vanderbilt. – 2012. – May 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://news.vanderbilt.edu/2012/05/01/dopamine-impacts-your-willingness-to-work/> (дата обращения: 19.03.2020).
18. Smith J. 7 skills for a successful management career // Prospects.ac.uk. – October, 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.prospects.ac.uk/jobs-and-work-experience/job-sectors/business-consulting-and-management/7-skills-for-a-successful-management-career> (дата обращения: 19.03.2020).
19. Spielberg, J. M., Stewart, J. L., Levin, R. L., Miller, G. A., Heller, W. Prefrontal cortex, emotion, and approach/withdrawal motivation // Soc Personal Psychol Compass. – 2008. – No. 2 (1). – Pp. 135-153. doi:10.1111/j.1751-9004.2007.00064.x
20. Top 9 skills you need for a career in management // Top Universities. – 2019. – August 23 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.topuniversities.com/student-info/careers-advice/top-9-skills-you-need-career-management> (дата обращения: 19.03.2020).
21. Weymar, M., Schwabe, L. Amygdala and emotion: The bright side of it // Frontiers in neuroscience. – 2016. – Vol. 10. – P. 224. doi:10.3389/fnins.2016.00224

References

1. Gadeeva D. G. Issledovanie samoregulyatsii menedzherov s vnutrennei i vneshnei motivatsiei professional'noi deyatel'nosti [Self regulation analysis of internal and external motivation to professional activity]. Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta [Buryat State University Bulletin], 2014, no. 5, pp. 43-48.
2. Glushchenko V. V., Glushchenko I. I. Obshchenie rukovoditelya s podchinennymi kak element organizatsionnoi kultury [Executive and incumbent communication as an organization culture element]. Bulletin nauki i praktiki [Bulletin of Science and Practice], 2016, no. 8 (9), pp. 175-187.
3. Dolgaya A. A. Vnutrennee predprinimatel'stvo kak sistema upravleniya organizatsiei [Internal entrepreneurship as an organization management system]. Ekonomika i upravlenie [Economics and Management], 2017, no. 2 (136), pp. 70-75.
4. Dolgaya A. A. Razvitie вовлеченности персонала методами горизонтального управления [Employees involvement development by the horizontal management methods]. Vestnik Universiteta, 2017, no. 9, pp. 10-16.

5. Elfimov E. A. Vneshnyaya i vnutrennyaya motivatsiya kak osnova professional'nogo razvitya i samorealizatsii v trude [*External and internal motivation as a basis for professional development and self-realization*]. Chelovecheskii kapital, 2013, no. 11 (59), pp. 102-108.
6. Leont'ev D. A. Ot instinktov – k vyboru, smyslu i samoregulyatsii: psikhologiya motivatsii vchera, segodnya i zavtra. Sovremennaya psikhologiya motivatsii [*From instincts – to choice, meaning and self regulation: motivation psychology yesterday, today and tomorrow. Modern motivation psychology*]. pod red. D. A. Leont'eva. Moscow, Smysl, 2002. 343 p.
7. Leont'ev V. G. Motivatsiya i aktivnost' lichnosti [*Motivation and activity of personality*]. Psikhologiya aktivnosti lichnosti: tezisy dokladov. Sibirskaya nauchnaya konferentsiya [*Psychology of personality activity: abstracts of reports. Siberian scientific conference*]. Novosibirsk, NGPU, 1996. 344 p.
8. Mayers D. Sotsial'naya psikhologiya [*Social psychology*]. per. s angl. St.Petersburg, Piter, 2016. 800 p.
9. Pichurin I. I., Seletskii E. B. Rol' vnutrennei motivatsii personala v innovatsionnoi ekonomike [*Role of internal personnel motivation in the innovative economy*]. Vestnik UrFU. Seriya: Ekonomika i upravlenie [*Journal of Applied Economic Research*], 2014, no. 5, pp. 150-156.
10. Ryan R. M., Deci A. L. Teoriya samodeterminatsii i podderzhka vnutrennei motivatsii, sotsial'noe razvitie i blagopoluchie [*Self-determination theory and internal motivation support, social development and welfare*]. Vestnik Barnaul'skogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta, 2003, no. 3-1, pp. 97-111.
11. Buckley C. UConn researcher: Dopamine not about pleasure (anymore). UConn Today, 2012, November 30. Available at: <https://today.uconn.edu/2012/11/uconn-researcher-dopamine-not-about-pleasure-anymore/#> (accessed 19.03.2020).
12. Discovery full circle. Insights. Available at: <https://www.insights.com/products/insights-discovery-full-circle/> (accessed 19.03.2020).
13. How good are your management skills? Mind Tools. Available at: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_28.htm (accessed 19.03.2020).
14. Feltman R., Elliot A. J. Approach and avoidance motivation. Encyclopedia of the Sciences of Learning. In N. M. Seel (ed). Springer, Boston, MA. 312 p.
15. Pessoa L. How do emotion and motivation direct executive control?. Trends in Cognitive Sciences, 2009, vol. 13, no. 4, pp. 160-166.
16. Plant R. W., Ryan R. M. Intrinsic motivation and the effects of self consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally controlling styles. Journal of Personality, 1985, no. 53, pp. 435-449.
17. Salisbury D. Dopamine impacts your willingness to work. Research News @ Vanderbilt, 2012, May 1. Available at: <https://news.vanderbilt.edu/2012/05/01/dopamine-impacts-your-willingness-to-work/> (accessed 19.03.2020).
18. Smith J. 7 skills for a successful management career. Prospects.ac.uk., October, 2019. Available at: <https://www.prospects.ac.uk/jobs-and-work-experience/job-sectors/business-consulting-and-management/7-skills-for-a-successful-management-career> (accessed 19.03.2020).
19. Spielberg J. M., Stewart J. L., Levin R. L., Miller G. A., Heller W. Prefrontal cortex, emotion, and approach/withdrawal motivation. Soc Personal Psychol Compass, 2008, no. 2 (1), pp. 135-153. doi:10.1111/j.1751-9004.2007.00064.x
20. Top 9 skills you need for a career in management. Top Universities, 2019, August 23. Available at: <https://www.topuniversities.com/student-info/careers-advice/top-9-skills-you-need-career-management> (accessed 19.03.2020).
21. Weymar M., Schwabe L. Amygdala and emotion: The bright side of it. Frontiers in neuroscience, 2016, vol. 10, p. 224. doi:10.3389/fnins.2016.00224