

Правила внутрикорпоративной мотивации инноваций

Rules of intracorporate motivation of innovations

doi 10.26310/2071-3010.2020.265.11.004



С. А. Красильников,

д.э.н., профессор, заместитель декана, Высшая школа управления и инноваций, МГУ им. М. В. Ломоносова

✉ sa.krasilnikov@gmail.com

S. A. Krasilnikov,

Doctor of Science (DSc), Philosophy Doctor (PhD) in Economics, professor, Deputy Dean, Graduate school of management and innovation, Lomonosov Moscow State University

Рассмотрены основные условия, позволяющие повысить эффективность внутрикорпоративной системы мотивации. Особое внимание уделено механизмам, позволяющим снизить вероятность снижения дохода сотрудника корпорации при его переключении на работу по реализации венчурного проекта. Рассмотрены также некоторые подходы к нематериальной мотивации и мотивации инновационной активности в условиях кризиса.

The author considers main conditions, allowing to increase effectiveness of intracorporate motivation system. Special attention is paid to the mechanisms, allowing to decrease the probability of employee's revenue reduction in case of involving him into venture project implementation. The author also considers certain approaches to non-financial motivation and motivation of innovative activity during crisis.

Ключевые слова: корпорация, инновация, материальная и нематериальная мотивация, стимулы и гарантии, расчет вознаграждения, кризис.

Keywords: corporation, innovation, financial and non-financial motivation, incentives and guarantees, compensation calculation, crisis.

Тезисы

- Поиск и реализация новых проектов становятся условием устойчивого развития корпораций.
- Интеллектуальный потенциал сотрудников корпорации является мощным, но не всегда эффективно используемым, источником новых идей и предложений.
- Необходима отдельная внутрикорпоративная система стимулирования инноваций.
- Механизм стимулирования должен различаться для сотрудников корпорации, ограничивающихся только выдвижением новых идей/проектов и для сотрудников, готовых принять личное участие в их реализации.
- В условиях кризиса расходы на стимулирование новых идей и проектов должны возрасти (даже в условиях вынужденного снижения остальных расходов).

Известно, что крупные корпорации (как с государственным участием, так и негосударственные) относятся к категории наиболее привлекательных работодателей. Причины этого достаточно хорошо известны — это гарантированная заработная плата, хороший социальный пакет, возможности карьерного роста и проч. Результат — крупным корпорациям удается привлечь специалистов высокого профессионального уровня с хорошим потенциалом роста. И здесь возникает естественный вопрос — как корпорации могут использовать этот уникальный человеческий ресурс для ускорения своего развития, в том числе и на пути освоения новых направлений деятельности.

О важности формирования новых направлений развития корпораций весьма образно высказался генеральный директор Alibaba Group Дэниэл Чжан, отметивший, что «если мы сами не убьем наш бизнес, это сделает кто-то другой. Поэтому я бы предпочел

увидеть, как наш новый бизнес убьет наш существующий бизнес» [1].

С учетом этого особое значение приобретает система мотивации, направленная на вовлечение сотрудников корпорации в процесс генерирования новых идей и инновационных предложений. Интересным в это связи является мнение Илона Маска, отмечавшего, что «... инновации часто связаны не с какой-либо прорывной идеей, а с фокусом на постоянное совершенствование» [2].

Опыт российских и зарубежных корпораций, а также результаты исследований, проводимых в данной области, позволяют выделить пять основных правил, формирующих инновационную направленность системы мотивации сотрудников корпораций.

ПРАВИЛО ПЕРВОЕ.

Механизм стимулирования инновационных идей и предложений должен быть обособлен в рамках корпоративной системы мотивации.

Суть данного правила: степень выполнения или невыполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ), характеризующих результаты работы корпорации по основным направлениям ее деятельности, не должны влиять на выплату вознаграждения за инновации.

Иными словами, механизм мотивации инноваций должен работать независимо от системы выплаты бонусов за результаты работы корпорации по основным сложившимся направлениям ее бизнеса. Если, например, план по основным КПЭ не выполнен, то бонус по основной деятельности не выплачивается (или выплачивается в уменьшенном размере), но на выплату вознаграждения за инновации это не должно влиять.

Данный подход представляется принципиально важным, так как в ряде случаев именно снижение показателей по основной деятельности (включая

невыполнение плана) свидетельствует не столько о неудовлетворительной работе менеджмента, сколько об исчерпании возможностей роста в данном виде бизнеса. Соответственно, возрастает роль новых направлений, а, следовательно, и значимость действующей в корпорации системы мотивации инноваций. В этом случае на фоне снижения показателей по основной деятельности, бонусы за инновационные идеи и предложения должны не сокращаться, а, напротив, возрастать.

Данный подход тем более важен, что многие российские компании идут по пути создания собственных R&D-центров, где вопросы стимулирования инновационной активности сотрудников выходят на первый план.

ПРАВИЛО ВТОРОЕ.

Не экономить на этапе вовлечения сотрудников в инновационный процесс.

Задачами внутрикорпоративной мотивации являются:

- а) заинтересовать сотрудников в предоставлении уже имеющихся предложений (идей);
- б) заинтересовать сотрудников в том, чтобы потратить свое свободное время на разработку новых идей и предложений.

И в этом последнем случае стимулы должны быть уже достаточно существенны. Здесь весьма показательными могут служить результаты исследований, проведенных учеными из Университета Эразма Роттердамского и школы бизнеса Касса. Коротко суть этих результатов может быть сформулирована следующим образом:

- если вы хотите получить много идей, необходимо предложить участникам высокое вознаграждение;
- незначительные же выплаты не принесут никакой пользы [3].

В этой связи интересен также опыт распределения доходов от нововведения, используемый многими компаниями: на начальном этапе внедрения, когда поступающий доход невелик, его большая часть в виде роялти перечисляется разработчику; в дальнейшем же, при увеличении поступлений, авторская доля снижается.

Однако, стимулирование разработчиков является только одной составляющей расходов на стимулирование инновационного процесса. Другой составляющей (и не менее важной) является стимулирование менеджеров, готовых взяться за коммерциализацию тех или иных идей и разработок. При этом существенное значение при подборе таких менеджеров имеет наличие у них опыта успешной реализации инновационных проектов. Для менеджеров наличие такого опыта имеет даже большее значение, чем его наличие (или отсутствие) у разработчиков (достаточно примеров того, когда идеи новых продуктов предлагались молодыми людьми, только начинающими свой путь в бизнесе). Однако наличие такого опыта у менеджеров является существенным фактором успешной реализации проекта, что, с другой стороны, безусловно, увеличивает расходы компании на их привлечение.

Следует отметить, что в условиях крупных корпораций возможности (в том числе финансовые) привлечения менеджеров с опытом успешной реализации проектов (как из числа из собственных сотрудников, так и со стороны) существенно шире, что становится важным конкурентным преимуществом крупных корпораций на инновационном рынке.

Таким образом, условием реализации инновационных проектов является готовность к осуществлению значительных стимулирующих выплат как разработчикам/авторам идей, так и менеджерам, привлекаемым для их реализации.

Очевидно, что рекомендация «не экономить на вовлечении сотрудников в инновационный процесс» носит слишком общий характер. Как определить оптимальный уровень вознаграждения за идеи/разработки, особенно в условиях, когда их экономический потенциал практически невозможно рассчитать? Ответ на этот вопрос содержат следующие правила.

ПРАВИЛО ТРЕТЬЕ.

Сочетать стимулы с гарантиями.

При организации инновационного процесса в корпорации появляется уникальная возможность использовать ее потенциал для целей стимулирования инновационной активности сотрудников. И корпорации действительно используют различные механизмы поддержки инновационных проектов и предложений, включая создание корпоративных венчурных фондов, акселераторов и т.д. Однако, когда речь идет о сотрудниках корпорации, для того, чтобы ими было представлены интересные идеи/предложения, необходима целевая мотиваций, особенно в случае, если подобная подготовка не является профессиональной обязанностью сотрудника. То есть объектом управленческих воздействий должен являться не только сам проект (его оценка, анализ, продвижение и т.д.), но и его потенциальный инициатор, способный при определенных условиях представить соответствующие предложения. Тем самым система мотивации должна охватывать не только те проекты, которые уже появились (механизм распределение полученного дохода и проч.), но и те проекты, которые еще только могут появиться (имея ввиду создание условий для их появления).

Данный подход перекликается с так называемой теорией подталкивания, основы которой сформулированы специалистом по поведенческой экономике Ричардом Талером [4]. Талер доказывал, что любая организация (включая корпорацию) может «подталкивать» своего сотрудника к выбору, который позволит принять оптимальное решение. Исходный пункт данной теории — человеку свойственно действовать на автопилоте: один раз сделав выбор, он продолжает повторять его по умолчанию. Одна из причин — нам страшно терять то небольшое, что у нас сейчас есть, и этот страх сильнее желания приобрести нечто новое [5].

При разработке механизмов мотивации для данной категории работников, необходимо учитывать, что для сотрудника корпорации важна не только возмож-

ность получения дополнительного дохода от своего предложения, но в не меньшей (а даже в большей мере) — опасение потерять текущие доходы в случае переключения на разработку своего инновационного предложения. Именно такой вывод позволяют сделать положения современной поведенческой экономики, в соответствии с которыми отрицательные эмоции хозяйствующего субъекта от понесенных потерь превышают положительные эмоции от получения дополнительных доходов.

Важность данной проблемы подтверждает исследование, проведенное KPMG. Согласно его результатам, «основные проблемы при внедрении инноваций заключаются в неправильной системе мотивации сотрудников. Уровень вовлеченности сотрудников низок, потому что они не видят связи между их работой по внедрению инноваций и вознаграждением. К тому же многие боятся, что их накажут за инициативность и неудачи в проектах» [6].

Необходимо отметить, что на сегодняшний день мировой опыт поддержки инновационной деятельности свидетельствует о существенном внимании, которое уделяется, в том числе, механизмам снижения потерь при неудачном проекте. Так, в Нидерландах действует проект «Гарантии роста», в соответствии с которым малые и средние предприятия (в том числе инновационные) могут получить компенсацию 50% понесенных потерь (включая потери при продаже акций, погашении кредитов и т. д.).

Со своей стороны, корпорации обладают собственными внутренними возможностями, позволяющими стимулировать сотрудников к созданию нового без опасения потерять старое (в данном случае — текущий доход). Задача состоит в том, чтобы стимулировать как генерирование идей, так и участие сотрудников — инициаторов в их развитии/реализации, сочетая стимулы с гарантиями. Это может быть достигнуто путем гарантирования неснижения доходов сотрудников — инициаторов проекта при переключении на работу по новому проекту. В этом случае наличие гарантированного

базового дохода будет выступать в качестве важного фактора повышения инновационной активности сотрудников корпорации.

В зависимости от различной степени проработанности инновационной идеи/предложения и различной степени участия сотрудника корпорации в его реализации, могут быть предложены различные механизмы расчета величины вознаграждения. Схематично варианты такого расчета представлены в таблице 1.

Абсолютные величины вознаграждения и размеры долей участия в капитале проектной компании устанавливаются индивидуально с учетом особенностей конкретных корпораций и проектных компаний. Однако здесь важно подчеркнуть, что, как уже отмечалось выше, указанные величины (и это относится, в первую очередь, к величине вознаграждения) должны быть достаточно существенными. Так, базовая величина вознаграждения (B_1) должна быть приближена к размеру среднемесячной заработной платы сотрудников корпорации с тем, чтобы был преодолен своего рода «порог чувствительности».

Что касается компенсации выпадающей (базовой) части дохода при переходе сотрудника на работу в проектную компанию, то размеры и сроки такой компенсации также зависят от особенностей нового проекта и планируемых сроков возврата инвестиций. Возможный вариант — использование регрессивной шкалы, когда процент компенсируемой части текущего дохода обратно пропорционален уровню дохода. Например, доход до 100 тыс. руб. компенсируется на 100%; при превышении этой суммы, часть дохода, превышающая 100 тыс. руб., компенсируется по убывающей шкале.

При компенсации выпадающей части дохода, соответствующие выплаты могут учитываться как долг при определении будущей доли участия сотрудника в капитале созданной компании (т.е. вычитаются из стоимости компании при расчете доли сотрудника)

Например, согласованная доля сотрудника в капитале проектной компании составляет 15%. Согла-

Таблица 1

Варианты расчета величины вознаграждения за инновационное предложение

	Варианты участия сотрудника корпорации в реализации инновационного предложения	Степень проработанности предложения	
		Идея	Идея + рабочий проект (в том или ином формате)
1.	Без участия сотрудника в дальнейшей реализации предложения	B_1	$B_2 + D_1$
2.	Участие сотрудника в реализации проекта на условиях частичной занятости (совместительства)	$B_1 + D_2$	$B_2 + D_2$
3.	Участие сотрудника в реализации проекта (на условиях полной занятости) с полной или частичной компенсацией корпорацией выпадающей части дохода по основному месту работы в течение оговоренного периода времени.	$B_1 + D_3$	$B_2 + D_3$
4.	Участие сотрудника в реализации проекта (на условиях полной занятости) без компенсации корпорацией выпадающей части дохода по основному месту работы	$B_1 + D_4$	$B_2 + D_4$

Где:

B_1 ; B_2 — базовое вознаграждение;

D — доля в уставном капитале создаваемой компании.

При этом $B_2 > B_1$

При этом $D_4 > D_3 > D_2 > D_1$;

сованная стоимость компании (определённая тем или иным способом) составляет \$10 млн. Таким образом расчетная стоимость доли сотрудника составляет \$1,5 млн. Однако, при учете расходов корпорации на компенсацию выпадающих доходов сотрудника в период становления проектной компании (составивших, например, \$100 тыс.), доля сотрудника в стоимости компании составит уже меньшую величину. Она будет определяться как отношение разницы между расчетной стоимостью доли сотрудника и указанными затратами на компенсацию к стоимости компании в целом. В нашем примере эта доля составит:

$\text{Дискорр.} = \$1,5 \text{ млн.} - \$0,1 \text{ млн.} = \$1,4 \text{ млн.} / \$10 \text{ млн.} = 14\%$,

где:

Дискорр. — доля участия сотрудника в стоимости проектной компании, скорректированная на величину расходов корпорации на компенсацию выпадающих доходов в период становления компании.

Наряду с указанными механизмами мотивации, уже в самой проектной компании могут, очевидно, использоваться и другие формы вознаграждения менеджмента (например, процент от выручки или прибыли проектной компании) — но это будет относиться уже к сфере компетенции совета директоров или правления проектной компании. Во то же время приводимые выше механизмы (разовое вознаграждение и выделение доли участия в капитале проектной компании) относятся к компетенции менеджмента корпорации.

При этом следует отметить, что при использовании механизма стимулирования через процент от продаж, неизбежно возникает вопрос, платить ли за каждую (условно) единицу продаж или за достижение установленных целевых показателей по продажам? Рекомендации бывшего вице-президента Google Ласло Бока сводятся к тому, что в первый год после запуска нового продукта/услуги компания платит продавцам комиссию за все продажи плюс небольшой бонус, если целевой показатель был достигнут. На второй и последующие годы, когда проще прогнозировать объем продаж, вознаграждение выплачивается в зависимости от достижения целевых показателей [7].

ПРАВИЛО ЧЕТВЕРТОЕ.

Не ограничиваться только материальными стимулами

Казалось бы, это правило достаточно очевидно и не содержит ничего нового. Однако, следует отметить, что именно в условиях крупных компаний данный фактор приобретает особое значение. В качестве основных причин этого можно выделить следующие.

Во-первых (и это относится, прежде всего, к сотрудникам корпораций с доходами выше средних), роль материальных стимулов, как известно, с ростом благосостояния сотрудников снижается. Более того, по оценке ряда специалистов, в сегодняшних условиях известная пирамида Маслоу перестает работать: после удовлетворения базовых потребностей на первый план выходят, прежде всего, потребности в личностном

росте и самореализации [8] — минуя выделяемые Маслоу потребности в безопасности, в любви и уважении и проч.

Это актуально, в первую очередь, для представителей среднего и высшего управленческих звеньев корпорации — здесь показательным является опасение, что в ответ на вопрос, что можете предъявить в качестве результата своей многолетней деятельности, отдельные сотрудники смогут назвать только определенное количество годовых и квартальных отчетов.

В этой связи интересным является исследование, проведенное специалистами Facebook по результатам опросов сотрудников компании, позволившее выделить три большие группы мотиваторов:

- Ценность карьеры — в работе, обеспечивающей независимость, которая позволяет использовать свои сильные стороны;
- Ценность коллектива — в людях и чувстве уважения, заботы и признания;
- Ценность дела — в цели: вы верите, что делаете что-то полезное [8].

И здесь важно отметить, что именно инновационные проекты создают возможности для реализации сотрудниками корпораций указанных ценностей.

Во-вторых, поддержка инновационных идей и предложений сотрудников корпорации и их последующего участия в реализации таких предложений позволяет решить проблему закрепления в корпорации сотрудников, достигших «потолка» своего должностного роста и начинающих искать другие возможности для самореализации.

В-третьих, наряду с возможностями для самореализации, открывающимися в ходе участия сотрудников корпорации в реализации инновационных проектов, существенное значение имеет использование инструментов нематериальной мотивации, рассчитанных не только на участников проекта, но и на тех, кто ограничивается ролью автора соответствующих идей и предложений. В первом случае (самореализация) использование потенциала данного фактора требует разработки уже отмечавшихся организационных механизмов и условий участия сотрудников корпорации в реализации новых проектов. В случае же ориентации на поддержку сотрудников, ограничивающихся только генерированием идей и предложений, необходимо использование уже более широкого спектра инструментов нематериальной мотивации. К ним относятся такие, казалось бы, простые, но на практике действенные инструменты, как корпоративные награды, почетные дипломы, памятные медали и проч.

Китайская компания Haier (производитель холодильного оборудования и проч.) успешно использует достаточно оригинальную систему, которая называется «Инструмент имени». Ее суть — если сотрудник изобретает какую-то инновационную технологию, то ее называют в честь этого работника.

Таким образом, механизмы нематериальной мотивации (также как и механизмы материальной

мотивации, о которых шла речь в предыдущих разделах) различаются для двух групп сотрудников корпорации:

- принимающих непосредственное участие в реализации предложенных проектов и
- ограничивающихся только ролью авторов соответствующих идей и предложений.

ПРАВИЛО ПЯТОЕ.

В условиях кризиса расходы на стимулирование инноваций должны возрастать.

Во-первых, достаточно серьёзным заблуждением (и, добавим, стратегической ошибкой) является постановка перед компанией в качестве основной задачи необходимость возвращения на докризисный уровень. Опыт преодоления кризисов, которых было уже немало в нашей стране, свидетельствует о том, что выход из кризиса невозможен путем возврата в докризисное состояние — необходимо использование дополнительных возможностей и новых факторов роста, формируемых во время кризиса. И тому есть немало причин, которые мы наблюдаем уже сейчас: это и снижение потребительского спроса, и изменение его структуры, изменение структуры издержек, изменение сравнительной рентабельности отдельных продуктов и т. д. В этих условиях задача состоит не в восстановлении того «как было» (это уже невозможно в принципе), а в выходе на новую траекторию развития. А это, в свою очередь, потребует как новых идей, так и добавим, быть может, и новых людей.

Во-вторых, в условиях кризиса с особой остротой могут проявиться проблемы, связанные с кадровым потенциалом компании. Тех, кого мы раньше справедливо относили к профессиональным лидерам, своего рода элите компании, в условиях кризиса зачастую начинают проявлять себя с другой стороны. Привычка к достаточно быстрому должностному (и материальному) росту оборачиваются в условиях кризиса не столько желанием помочь компании в его преодолении, сколько направлением своих усилий на поиск иных мест, способных обеспечить устойчивый личный доход. В итоге для подобной «квазиэлиты» компании становится характерным своего рода «перегорание» и переключение с того, что «я могу сделать для компании» на то, что «компания (и, зачастую, уже другая) может сделать для меня» — перефразируя в этом случае знаменитую фразу Джона Кеннеди «Не спрашивайте, что ваша страна может сделать для вас, спрашивайте, что вы можете сделать для своей страны».

В период кризиса очевидной становится необходимость поиска как новых идей, так и новых людей, включая выдвижения новых лидеров из числа сотрудников компании. И здесь мы вынуждены сформулировать парадоксальный вывод: преодоление кризиса может потребовать от нас не сокращения расходов на оплату труда, а, напротив их увеличе-

ния — имея ввиду расходы на стимулирование людей с идеями — как своих сотрудников, так и привлекаемых со стороны. Причем оправданным является привлечение специалистов возможно даже из другой отрасли, но обладающих хорошим менеджерским опытом.

Здесь интересен вывод, который сделан по результатам проведенного анализа специалистами Boston Consulting Group — оказывается, включение в состав команды менеджеров управленцев из другой отрасли позволяет вырабатывать более эффективные стратегические решения, легче преодолевать проблемы и формулировать новые идеи [9].

В — третьих, в условиях кризиса ликвидности и отсутствия свободных денежных средств добиться стимулирующего эффекта можно через механизм отложенных выплат. Инструменты в этом случае могут быть различные. Например, повышается зарплата специалиста, в идеях и предложениях которого компания заинтересована, но с условием, что на величину надбавки специалист приобретает векселя компании с погашением не позднее определенного периода времени. Или для этих целей используются акции (фантомные или реальные) компании, или доли владения и т. д. В любом случае механизм отложенных выплат позволит как повысить мотивацию сотрудника, так и сохранить его в компании в течение относительно длительного периода времени.

В целом следует отметить, что оптимизация расходов, особенно в условиях кризиса, безусловно, необходима. Однако нужно иметь ввиду, что при сокращении одних расходов может появиться потребность в других расходах, связанных с поиском и разработкой новых идей и предложений, способных обеспечить вывод компании на новую траекторию роста.

Выводы

1. Механизм стимулирования инноваций должен быть обособлен в рамках корпоративной системы мотивации.
2. Вовлечение сотрудников корпорации в инновационный процесс требует сочетания методов материальной и нематериальной мотивации. Среди них особое значение приобретает сочетание стимулов с гарантиями, то есть стимулирование сотрудников к созданию нового (включая участие в новом проекте) без опасения потерять старое (в данном случае — текущий доход по основному месту работы).
3. Сочетание стимулов с гарантиями требует использования дифференцированного механизма вознаграждения за инновации в зависимости как от степени проработанности инновационного предложения, так и от участия сотрудника корпорации в его реализации, включая компенсацию определенной части выпадающего дохода при переключении на работу по новому проекту.

Список использованных источников

1. С. Корепанова «Что известно о преемнике Джека Ма»//Ведомости, 17.09.2019
2. М. Лисицина «Маск посоветовал руководителям меньше увлекаться PowerPoint и собраниями»//Росбизнесконсалтинг, 09.12.2020
3. Огуз Акар, Дирк Дейхманн «Сколько стоят полезные идеи для бизнеса. Как производителям использовать креативный потенциал клиентов»//Harvard Business Review Россия/Ведомости, 28.05.2019
4. Ричард Талер, Касс Санстейн «Nudge. Архитектура выбора», М., 2017
5. Ласло Бок «Как лучше обучить сотрудника на рабочем месте»//Harvard Business Review Россия/Ведомости, 30.06.2019
6. М. Подцероб, Ю. Петрова «Как крупнейшие компании внедряют инновации»//Ведомости, 25.09. 2020
7. Андريس Золтнерс, Прабакант Сина, Салли Лоример «Как правильно ставить цели менеджерам по продажам. Семь стратегий работы с продавцами в цифровую эпоху»//Harvard Business Review Россия/Ведомости, 07.07. 2019
8. Лори Голер, Жанель Гейл, Бринн Харрингтон Адам Грант «Почему пирамида Маслоу уже не работает»//Harvard Business Review Россия/Ведомости, 18.06.2019
9. М. Подцероб «Разнообразие руководящего состава увеличивает прибыль»//Ведомости, 01.02.2018

References

1. S. Korepanova, What is known about the successor of Jack Ma//Vedomosti, 17.09.2019
2. M. Lisitsina. Musk advised managers to be less keen on PowerPoint and meeting RBC, 09.12.2020
3. Oguz A Acar and Dirk Deichmann. How much are useful ideas for business? How producers can use creative potential of clients.//Harvard Business Review Russia — Vedomosti, 28.05.2019
4. Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein. NUDGE. Originally published by Yale University Press. Translation © 2017 by Mann, Ivanov and Ferber
5. Laszlo Bock. How to train an employee at the workplace better?//Harvard Business Review Russia — Vedomosti, 30.06.2019
6. M. Podtserob, Yu. Petrova. How the largest companies implement innovations?//Vedomosti, 25.09. 2020
7. Andris A. Zoltners, Prabhakant Sinha, Sally E. Lorimer. How to set objectives for sales managers right? Seven strategies for working with salespersons in the digital epoch//Harvard Business Review Russia — Vedomosti, 07.07. 2019
8. Lori Goler, Janelle Gale, Brynn Harrington, and Adam Grant. Why Maslow's Pyramid doesn't work anymore?//Harvard Business Review Russia/Vedomosti, 18.06.2019
9. M. Podtserob. Managers diversity increases profit//Vedomosti, 01.02.2018