

УДК338

ФЕДОРОВА ТАТЬЯНА ЕВГЕНЬЕВНА

к.э.н., доцент Российского университета транспорта,
e-mail: tati2206@yandex.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2019-10-256-262

ПРИНЦИПЫ АБСОЛЮТНОЙ ЧЕСТНОСТИ И ПРЕДЕЛЬНОЙ ПРОЗРАЧНОСТИ КАК КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. *Цель работы.* В статье рассматриваются особенности внедрения принципов абсолютной честности и предельной прозрачности в менеджмент организации с целью повышения эффективности ее управления и роста качества выполняемых сотрудниками задач. *Метод и методология проведения работы.* Проведен сравнительный анализ принципов абсолютной честности и предельной прозрачности и результатов их внедрения в систему управления предприятием. *Результаты.* Деятельность организации — это сложный живой организм, управление которым представляет собой синтез экономических и психологических инструментов. Особую роль в эффективном управлении предприятием играет взаимодействие и взаимосвязь персонала с руководящим составом компании, основой которых является доверительное отношение друг к другу на основе абсолютной честности и прозрачности. Предлагаемое автором внедрение принципов абсолютной честности и предельной прозрачности позволит предприятиям: — повысить качество выполняемых задач; — решить проблему утечки персонала; — повысить объективность принимаемых решений; — стимулировать правильное поведение и образ мышления персонала в соответствии с корпоративной культурой компании; — повысить доверие к руководителям компании. При этом очень важно помнить о том, что внедрение принципов абсолютной честности и предельной прозрачности требует от компаний более тщательного подбора персонала с целью защиты конфиденциальной информации и избегания утечки данных. При подборе персонала компаниям необходимо внедрять систему многоступенчатой проверки соответствия кандидата должности, на которую он претендует, а также, в какой мере кандидат применяет принципы честности и предельной прозрачности в своей жизни за пределами рабочих отношений. Это позволит сотрудникам быстрее адаптироваться к требованиям корпоративной политики предприятия, а компании избежать множества проблем. *Область применения результатов.* Результаты проведенного исследования могут быть использованы в системе управления организаций в различных сферах деятельности. **Выводы.** Делается вывод, что внедрение принципов абсолютной честности и предельной прозрачности в систему управления предприятием позволят повысить уровень качества работы персонала и тем самым сократить издержки предприятия.

Ключевые слова: менеджмент, кадры, управление персоналом, управление, предприятие, адаптация.

FEDOROVA TAT'YANA EVGEN'EVNA

Ph.D in Economics, associate Professor Russian University of transport,
e-mail: tati2206@yandex.EN

PRINCIPLES OF ABSOLUTE HONESTY AND MAXIMUM TRANSPARENCY AS KEY ELEMENTS IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract. *Purpose of work.* The article discusses the features of implementing the principles of absolute honesty and maximum transparency in the management of an organization in order to improve the efficiency of its management and increase the quality of tasks performed by employees. *Method and methodology of the work.* A comparative analysis of the principles of absolute honesty and maximum transparency and the results of their implementation in the enterprise management system. *Results.* The activity of an organization is a complex living organism, the management of which is a synthesis of economic and psychological tools. A special role in the effective management of an enterprise is played by the interaction and interaction of personnel

with the company's management, which is based on a trusting attitude to each other based on absolute honesty and transparency. The implementation of the principles of absolute honesty and maximum transparency proposed by the author will allow enterprises to: - improve the quality of tasks performed; - solve the problem of personnel leakage; - increase the objectivity of decisions made; - stimulate the correct behavior and way of thinking of personnel in accordance with the company's corporate culture; - increase confidence in the company's managers. At the same time, it is very important to keep in mind that the implementation of the principles of absolute honesty and maximum transparency requires companies to select their personnel more carefully in order to protect confidential information and avoid data leakage. When selecting staff, companies need to implement a multi-stage system for verifying the candidate's suitability for the position they are applying for, as well as the extent to which the candidate applies the principles of honesty and maximum transparency in their life behind the scenes of working relationships. This will allow employees to quickly adapt to the requirements of the corporate policy of the enterprise, and the company to avoid many problems. **The scope of the results.** The results of the research can be used in the management system of organizations in various fields of activity. **Conclusions.** It is concluded that the introduction of the principles of absolute honesty and maximum transparency in the enterprise management system will improve the quality of staff work and thereby reduce the company's costs.

Keywords: management, personnel, personnel management, management, enterprise, adaptation.

Введение. На сегодняшний день одной из актуальных проблем является отсутствие прозрачности и честности между структурными подразделениями, между руководителями и сотрудниками, что приводит к снижению качества выполнения задач. Для эффективного управления организацией важно объективно оценивать ситуации, возникающие как внутри фирмы, так и за ее пределами. Принцип предельной прозрачности относительно всех сфер деятельности организации, в т. ч. и в оценке ошибочных действий, позволяет развить объективность, что влечет к неизбежным улучшениям. В данной статье автор предлагает с помощью внедрения в организацию взаимоотношений подразделений принципов абсолютной честности и предельной полезности повысить эффективность работы организации. Кроме того, автор предлагает методику и основные принципы внедрения принципов в деятельность компании.

Методы исследования. Если сравнить две организации с равными производственными мощностями из одной сферы деятельности, то можно заметить, что рентабельность выше у той компании, у которой сотрудники более замотивированы. Мотивация персонала является одним из важнейших факторов, влияющих на эффективность работы предприятия. И помимо финансовой заинтересованности сотрудников важно поддерживать эмоциональную, неденежную мотивацию и атмосферу открытости и честности. Однако не все руководители поддерживают данную практику. Многие считают, что достаточно оплачивать труд персонала, и этого достаточно, чтобы требовать от сотрудников преданности, заинтересованности, работы сверхурочно и выполнения всех задач. Однако в таких случаях сотрудники уходят на менее оплачиваемую работу, но с более приятной атмосферой.

На данный момент более половины сотрудников (51%) ищут новую работу или хотя бы просматривают вакансии [2]. А по данным Jobvite, большинство (19%) меняют место работы в поисках большего оклада, а 30% новых сотрудников увольняются в течение первых 90 дней, потому что ожидания от их работы не оправдываются [4].

По данным портала Rabota.ru, трудоспособным гражданам России, прежде всего, важно честное руководство и стабильность (рис.) [22].

Ощущение стабильности в компании достигается, прежде всего, в открытости руководства, в ясной и четкой политике развития компании, установке понятных целей. Сотрудник должен чувствовать себя частью компании. Если в компании не применяются принципы честности и абсолютной прозрачности, то у сотрудника будет ощущение, что компания утаивает от него важную информацию, не доверяет ему, возможно, скрывает от него факты банкротства и нестабильности. В результате он будет искать возможные альтернативные варианты на стороне.

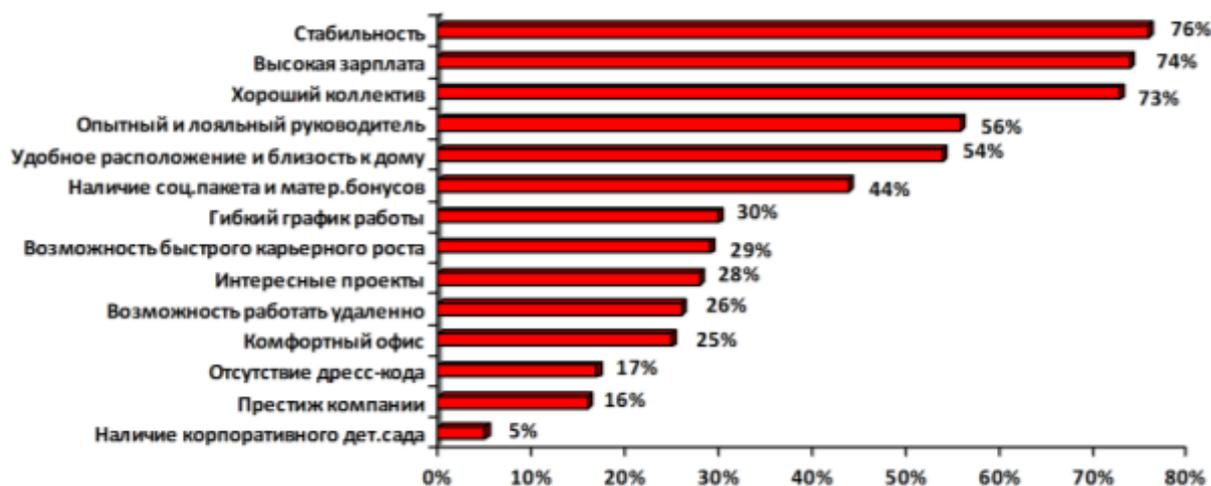


Рис. Основные критерии граждан РФ, которыми должен обладать потенциальный работодатель

В практике современных субъектов хозяйствования материальная мотивация может быть названа основной, тем базисом, на котором отстроена вся система мотивации сотрудников. Вместе с тем логично: базис есть основа, предполагающая определенную надстройку. В выделенном разрезе такая надстройка есть комплекс мотиваторов «морального» плана [1].

По мнению автора, одним из способов решения проблемы утечки персонала является внедрение принципов абсолютной честности и максимальной прозрачности во взаимоотношения с коллегами. Прежде всего, применение данных принципов позволит руководству получать более широкую информацию о существующем положении дел организации, а также способы развития деятельности компании в будущем. Это связано с тем, что внедрение принципов абсолютной честности и предельной прозрачности способствует откровенному обсуждению важных вопросов организации, а не замалчиванию проблем из-за страха увольнения, неприятия или агрессии со стороны коллег и руководства. Кроме того, по мнению автора, внедрение в общение между коллегами принципа абсолютной честности позволит стимулировать правильное поведение и образ мышления, потому что каждый может открыто выразить свое личное мнение и со стороны оценить логику своего мышления. Если сотрудник хорошо разбирается в вопросе, который озвучивает, это сразу станет очевидно, как и в обратном случае, это позволит выявить пробелы в озвученной сотрудником теме. Таким образом, по мнению автора, принципы абсолютной честности и максимальной прозрачности в менеджменте помогают поддерживать высокие стандарты качества управления.

Основными плюсами внедрения данных принципов для руководителя является то, что он получает обратную связь, необходимую для постоянного совершенствования основных принципов управления предприятием. Для сотрудников внедрение принципов позволяет повысить эффективность их производительности, потому что они осознают, как их работа повлияет на общий результат и повысить доверие к руководителям организации.

При внедрении принципов абсолютной честности и предельной прозрачности руководство чаще всего сталкивается с проблемой их адаптации в коллективе. Образ мышления, действий, а также негативный опыт не позволяет сотруднику открыто выражать свои мысли из-за страха быть отвергнутым, наказанным или непонятым своими коллегами и руководством. Со стороны руководства — нежелание рассказывать сотрудникам о реальном положении связано со страхом утечки информации, возникновения паники или непонимания.

Однако формирование доверия внутри предприятия является лучшим стимулом для сплоченности коллектива и повышения эффективности труда.

Рассмотрим более подробно особенности внедрения принципов абсолютной честности и предельной прозрачности в управление предприятием. Прежде всего, руководитель должен придерживаться последовательности в своих действиях и требовать это от других. Последовательность подразумевает под собой целостность личности руководителя и целостность поли-

тики предприятия. Проявление дуальности по отношению к сотрудникам и при принятии решений влечет за собой конфликты и противоречия, а в дальнейшем потерю ценности в глазах сотрудников и партнеров.

Кроме того, руководитель не должен комментировать действия подчиненного в его отсутствие. Если сотрудники отсутствуют на совещании, где обсуждаются вопросы, которые связаны с ними, задача руководителя — донести до них информацию об итогах совещания, а также все необходимые материалы. Не допускается, чтобы у сотрудника возникало ощущение, что при решении порученных ему вопросов не учитывается его мнение.

Еще одним моментом, по мнению автора, который может препятствовать прогрессу предприятия и противоречит принципам прозрачности, это случаи, когда сотрудники, благодаря хорошим отношениям с руководством, занимают должности, которые не соответствуют их профессиональным навыкам. Либо сотрудники прикрывают ошибки своих коллег и руководителей. В результате в коллективе возникает политика двойных стандартов при оценке разных людей — завуалированная форма коррупции. Руководитель в таком случае не должен проявлять лояльности к определенным сотрудникам встать на пути объективности и благополучия компании. Лояльность руководства должна базироваться на открытом обсуждении объективной ситуации. Одним из способов решения данной проблемы является разработка принципов компании, которые каждый из сотрудников должен соблюдать. Когда все сотрудники разделяют общие принципы работы, а процесс принятия решений открыт для всех, отдельным категориям сотрудников будет сложно преследовать личные интересы в ущерб компании.

По мнению автора статьи, в коллективе предприятия важно создать ту среду, в которой у каждого есть право самостоятельно безбоязненно поделиться своим результатом, и при этом никто другой не должен молчать, если он придерживается другого мнения. Однако необходимо дать понять сотруднику, что, если он высказывает свое мнение, он несет за него ответственность и должен на практике придерживаться тех же принципов, которые озвучивает.

Однако внедрение предельной прозрачности имеет границы. Данные ограничения, прежде всего, связаны с действующим законодательством, например, информация, хранящаяся в личных делах сотрудников, вопросы, связанные с их здоровьем, вопросы безопасности компании и интеллектуальной собственности. Кроме того, во время проведения крупных сделок раскрытие информации может повлечь ее утечку в СМИ, где она будет искажена, что сможет навредить компании. К основным исключениям можно отнести конфиденциальность следующей информации:

- информация личного характера, которая не оказывает влияние на деятельность компании в целом;
- информация, распространение которой ставит под удар реализацию долгосрочных планов компании и ее клиентов;
- информация, ценность распространения которой крайне низкая, а последствия, которые она может вызвать, наоборот, значительные.

Руководитель при внедрении принципа предельной прозрачности должен сохранять рациональность и рассудительность.

В случае если руководитель будет вынужден установить контроль за наиболее важной информацией, но при этом у него будет желание максимально сохранить ее прозрачность, компания может установить определенный круг лиц, который будет получать данную информацию в режиме реального времени. Прочие сотрудники смогут получить доступ к информации с небольшой задержкой. Таким образом, несмотря на то что в таком случае прозрачность информации не будет полной, в коллективе сохранится доверие между сотрудниками и открытость внутри компании. Сотрудники будут понимать, что принцип прозрачности сохранен, и предоставление информации в первую очередь доверенным лицам связано исключительно с защитой интересов компании.

При внедрении принципов абсолютной честности и предельной прозрачности важно быть уверенным, что сотрудники, которые будут получать информацию компании, осознают свою ответственность и будут правильно ее применять. Поэтому важно уделить особое внимание разработке правил и процедур, связанных с подбором персонала и заключения с ним договоров по неразглашению предоставляемой ему информации. Важно, чтобы сотрудник понимал,

что он может потерять в случае разглашения данных компании.

Чтобы установить хорошие отношения между руководителем и сотрудниками, каждая сторона должна четко понимать условия совместного сотрудничества: что будет справедливым и правильным, а в каких случаях возникнет злоупотребление отношениями.

Как правило, одно из самых серьезных отличий возникает в подходах к работе. Если сотрудник выполняет свои задачи только ради получения денег и не стремится к развитию, то, скорее всего, он не будет учитывать правила компании, не будет внедрять ее принципы в свою жизнь. Безусловно, у каждого свои приоритеты. Но самое главное, чтобы ценности руководителя и сотрудников совпадали, иначе будут возникать конфликты и противоречия. Это особенно важно, если перед руководителем стоит задача собрать команду единомышленников, которые будут разделять высокие стандарты поведения и миссию компании.

Важнейшими из качеств сотрудников, которые позволяют внедрять в деятельность компании принципы абсолютной честности и предельной прозрачности, является способность выстраивать качественные и долгосрочные отношения, заботиться об интересах друг друга и четко понимать свою зону ответственности. Чтобы выстроить здоровые и продуктивные отношения с сотрудниками, руководителю следует помнить о следующем.

Сотрудники компании должны проявлять больше внимания к окружающим, чем требовать внимание к себе. Эти качества следует определить на начальном этапе в процессе собеседования. Данные принципы должны соблюдаться и со стороны руководства, то есть позволять сотрудникам делать то, что они хотят и то, что не противоречит принципам компании и действующему законодательству. В таком формате отношений возникает меньше конфликтов.

Руководитель обязан обеспечить устойчивую и соответствующую уровню квалификации оплату труда сотруднику. То есть сотрудничество должно экономически устраивать обе стороны.

Руководителю компании необходимо установить четкие границы и самостоятельно придерживаться принципа справедливых отношений.

Самое важное, для чего внедряются принципы взаимодействия между сотрудниками, — это создание пространства для привлечения честных сотрудников с высокими профессиональными навыками, которые будут хорошо относиться к компании, даже когда руководство не осуществляет контроль над ними. Выстроить такие отношения возможно только в том случае, если компания сама будет также относиться к своим сотрудникам.

Результаты. Наиболее значимые отношения в компании возникают только тогда, когда руководство вместе с сотрудниками может говорить о важных вещах открыто, вместе учиться и осознавать необходимость в стимулировании друг друга к постоянному развитию и раскрытию потенциала. В данной статье были рассмотрены особенности применения принципов абсолютной честности и предельной прозрачности при работе с персоналом организации. Когда внутри компании складываются отношения, в основе которых лежат данные принципы, это помогает каждому сотруднику более эффективно справляться с поставленными перед ним задачами и продуктивно решать рабочие проблемы. В то же время совместное решение и преодоление проблем сплачивает коллектив и укрепляет отношения.

Выводы. Таким образом, возникает самоусиливающийся цикл, который ведет к росту эффективности деятельности компании и позволяет ей ставить более сложные и высокие цели.

Литература

1. Абдрахимова, Р. Г., Салихов, А. А. Мотивация персонала // *Международный научный журнал «Символ науки»*. 2016. № 5.
2. Алексина, С. Б. *Методы стимулирования* : учебник. — М. : ФОРУМ, 2013.
3. Асаул, А. Н. *Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве* / А. Н. Асаул, В. П. Грахов, О. С. Коваль и др. ; под ред. засл. деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула. — СПб. : АНО «ИПЭВ», 2014.
4. Басаранович, Е. А. *Анализ мотивации и стимулирования персонала на примере компаний «Google» и «Yandex»* / Е.А. Басаранович // *Евразийский союз ученых*. 2015. С. 167–169.
5. Белаишова, В. В. *Моральные и материальные виды стимулирования* / В.В. Белаишова // *Инновационная наука*. 2017. Т. 2. № 4. С. 179–181.
6. Бритикова, Е. А., Градобоева, К. Ю., Гайдина, А. С. *Оценка эффективности управленческих решений* // *Инновационное развитие*. — Пермь : Изд-во ИП Сигитов Т.М., 2018.
7. Думенко, Е. В. *Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации* / Е.В. Думенко // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2017. № 6.

8. Журко, В. И. Социальные технологии разработки и принятия управленческих решений : монография / В.И. Журко, Е.В. Левина. — М. : ИМСГС, 2015.
9. Зайцев, М. Г. Методы оптимизации управления и принятия решений : Примеры, задачи, кейсы. — М. : Дело, 2015.
10. Закирьянова, Л. Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. 2017. № 3. С. 64.
11. Иванников, В. А. Порождение деятельности и проблема мотивации / В.А. Иванников // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2015. № 2. С.15–22.
12. Кадровая политика Газпрома [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.gazprom.ru/careers/hr-policy/>.
13. Ковтунович, М. Г. О новом подходе к классификации управленческих решений / М.Г. Ковтунович, Е.В. Левина // Вестник Академии права и управления. 2016. № 44. С. 159–162.
14. Козлов, А. С. Конфликтология социальных групп и организаций / А.С. Козлов, Е.В. Левина, П.А. Эстрова. — М. : Ленанд, 2015.
15. Крестьянскова, Е. А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова. — Саранск : Мордовский гос. ун-т имени Н.П. Огарева, 2016. С. 8–15.
16. Лалу, Ф. Открывая организации будущего / Ф. Лалу. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.
17. Политика в области оплаты труда, мотивации и социального партнерства [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.rosneft.ru/Development/personnel/motivation/>.
18. Портал Trainings.ua [Электронный ресурс] : информационный портал о рынке управления персоналом. Мотивация персоналом. — URL : <http://www.trainings.ua/article/6992.html>.
19. Саати, Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях : аналитические сети ; пер.с англ. — М. : УРСС, 2015.
20. Сажнева, С. В. Зарубежный опыт принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики и возможности его применения в России // Экономический анализ : теория и практика. 2010. № 25 (9).
21. Сапронов, М. И., Думчин, П. В. К вопросу о выборе подхода в принятии управленческого решения // Молодой ученый. 2017. № 2. С. 502–504. — URL : <https://moluch.ru/archive/136/38020>.
22. Симоненко, Н. Н., Паиковский, М. Ю. Выбор метода принятия управленческих решений // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 2-2. С. 164–166. — URL : <http://expeducation.ru/ru/article/view?id=6483>.
23. Стабильность для россиян важнее высокой зарплаты [Электронный ресурс]. — URL : <https://www.rabota.ru/articles/career/kakaya-ona-rabota-mechty-reyting-kriteriev-5291>.

References:

1. Abdrahimova, R. G., Salihov, A. A. Motivatsiya personala // Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal «Simvol nauki». 2016. № 5.
2. Aleksina, S. B. Metody stimulirovaniya : uchebnik. — М. : FORUM, 2013.
3. Asaul, A. N. Teoriya i praktika razrabotki prinyatiya i realizatsii upravlencheskih reshenij v predprinimatel'stve / A. N. Asaul, V. P. Grahov, O. S. Koval' i dr. ; pod red. zasl. deyatel'nykh RF, d-ra ekon. nauk, professora A. N. Asaula. — SPb. : ANO «IPEV», 2014.
4. Basaranovich, E. A. Analiz motivatsii i stimulirovaniya personala na primere kompanij «Google» i «Yandex» / E.A. Basaranovich // Evrazijskij soyuz uchenykh. 2015. S. 167–169.
5. Belashova, V. V. Moral'nye i material'nye vidy stimulirovaniya / V.V. Belashova // Innovacionnaya nauka. 2017. T. 2. № 4. S. 179–181.
6. Britikova, E. A., Gradoboeva, K. YU., Gajdina, A. S. Ocenka effektivnosti upravlencheskih reshenij // Innovacionnoe razvitie. — Perm' : Izd-vo IP Sigitov T.M., 2018.
7. Dumenko, E. V. Kriterii effektivnosti formirovaniya material'nogo stimulirovaniya personala organizatsii / E.V. Dumenko // Mezhdunarodnyj zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk. 2017. № 6.
8. ZHurko, V. I. Social'nye tekhnologii razrabotki i prinyatiya upravlencheskih reshenij : monografiya / V.I. ZHurko, E.V. Levina. — М. : IMSGS, 2015.
9. Zajcev, M. G. Metody optimizatsii upravleniya i prinyatiya reshenij : Primery, zadachi, kejsy. — М. : Delo, 2015.
10. Zakir'yanova, L. R. Material'noe stimulirovanie personala predpriyatij v sovremennykh usloviyah / L.R. Zakir'yanova // Molodezh' i nauka. 2017. № 3. S. 64.
11. Ivannikov, V. A. Porozhdenie deyatel'nosti i problema motivatsii / V.A. Ivannikov // Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psihologiya. 2015. № 2. S.15–22.
12. Kadrovaya politika Gazproma [Elektronnyj resurs]. — URL : <http://www.gazprom.ru/careers/hr-policy/>.
13. Kovtunovich, M. G. O novom podhode k klassifikatsii upravlencheskih reshenij / M.G. Kovtunovich, E.V. Levina // Vestnik Akademii prava i upravleniya. 2016. № 44. S. 159–162.
14. Kozlov, A. S. Konfliktologiya social'nykh grupp i organizatsij / A.S. Kozlov, E.V. Levina, P.A. Estrova. — М. : Lenand, 2015.
15. Krest'yanskova, E. A. Osnovnye metody material'nogo i moral'nogo stimulirovaniya personala v organizatsii / E.A. Krest'yanskova. — Saransk : Mordovskij gos. un-t imeni N.P. Ogareva, 2016. S. 8–15.
16. Lалу, F. Otkryvaya organizatsii budushchego / F. Lалу. — М. : Mann, Ivanov i Ferber, 2017.
17. Politika v oblasti oplaty truda, motivatsii i social'nogo partnerstva [Elektronnyj resurs]. — URL : <http://www.rosneft.ru/Development/personnel/motivation/>.
18. Portal Trainings.ua [Elektronnyj resurs] : informatsionnyj portal o rynke upravleniya personalom. Moti-

vaciya personalom. — URL : <http://www.trainings.ua/article/6992.html>.

19. Saati, T. L. *Prinyatie reshenij pri zavisimostyah i obratnyh svyazyah : analiticheskie seti ; per.s angl.* — M. : URSS, 2015.

20. Sazhneva, S. V. *Zarubezhnyj opyt prinyatiya upravlencheskih reshenij v usloviyah rynochnoj ekonomiki i vozmozhnosti ego primeneniya v Rossii // Ekonomicheskij analiz : teoriya i praktika.* 2010. № 25 (9).

21. Sapronov, M. I., Dumchin, P. V. *K voprosu o vybore podhoda v prinyatii upravlencheskogo resheniya // Molodoj uchenyj.* 2017. № 2. S. 502–504. — URL : <https://moluch.ru/archive/136/38020>.

22. Simonenko, N. N., Pashkovskij, M. YU. *Vybor metoda prinyatiya upravlencheskih reshenij // Mezhdunarodnyj zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniya.* 2015. № 2-2. S. 164–166. — URL : <http://expeducation.ru/ru/article/view?id=6483>.

23. *Stabil'nost' dlya rossiyan vazhnee vysokoj zarplaty [Elektronnyj resurs].* — URL : <https://www.rabota.ru/articles/career/kakaya-ona-rabota-mechty-reyting-kriteriev-5291>.