

**Совершенствование системы премирования
деятельности персонала и менеджеров в целях
улучшения управления (на примере корпорации
ООО «Самсунг Электроникс Рус Компани»)**

Абирова Ирода Аблялимовна

Студент MBA Professional,
Институт мировой экономики и бизнеса
Российского университета дружбы народов,
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;
e-mail: iroshabirova@gmail.com

Аннотация

В статье проанализированы система премирования контактного центра компании, рассмотрены ключевые показатели, входящие в расчет бонусной системы, а также взаимосвязь показателей и условия премирования, ранжирование шкалы премий и условия разработки шкалы премирования. Само премирование рассматривается как материальное стимулирование. Человеческий ресурс – особый, несмотря на профессиональные и личностные качества, он не будет приносить отдачу, пока не увидит личной субъективной мотивации. Для того, чтобы в сознании человека сформировалось желание работать, в корпорации должна быть правильно сконструирована система мотивации, в частности материальное стимулирование. Премирование является материальным мотиватором, построенным на миссии компании, ее краткосрочных и долгосрочных целях. Премирование сотрудников – это мощный стимул для дальнейших успехов в работе всех консультантов, для обеспечения трудовой дисциплины и оказания положительного влияния на других сотрудников. Целью статьи является совершенствование системы премирования деятельности персонала контактного центра ООО «Самсунг Электроникс Рус Компани» в целях улучшения управления персоналом. Методология исследования построена на комбинировании количественного и качественного анализа в ходе интернирования.

Для цитирования в научных исследованиях

Абирова И.А. Совершенствование системы премирования деятельности персонала и менеджеров в целях улучшения управления (на примере корпорации ООО «Самсунг Электроникс Рус Компани») // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 12А. С. 295-303. DOI:10.34670/AR.2021.34.64.017

Ключевые слова

Сотрудники, консультанты, руководители, деятельность, мотивация, премирование, бонусная система, эффективность, KPI, CSS, CSSIVR, СРН, формула расчета KPI, развитие, удовлетворенность, заинтересованность.

Введение

Современный мир сложно представить без различных электронных устройств и гаджетов. Именно электронные разработки напрямую определяют будущее самых различных направлений современной науки: от экспериментальной физики до вычислительных технологий. Абсолютно все, от кулинарии и до музыки, так или иначе используют электронные компоненты. Дети и взрослые всегда и везде носят с собой мобильные телефоны, которые используют не только для общения, но и для хранения личной информации, такой как фотографии, видео, личные данные и т.д. Вся наша жизнь сейчас во многом зависит от этих самых пресловутых разработок, которые с каждым годом становятся все умнее, и порой угнаться за новинкой просто невозможно [Ветлужских, 2014]. Электроника стремительно и очень быстро волилась во все сферы нашей жизни, заняв в ней лидирующую позицию, а наш дом превратился в храм сплошных гаджетов, приборов и прочих устройств.

Основная часть

Рассмотрим одну из самых успешных компаний – южно-корейскую компанию Samsung Group, известную на российском рынке как лучший производитель высокотехнологических компонентов, телекоммуникационного оборудования, а также бытовой техники, аудио- и видеоустройств. История возникновения компании началась еще с 1930 годов с небольшого склада в городе Тегу, Корея. На сегодняшний день благодаря своим успехам в области электроники компания Samsung признана глобальным технологическим лидером и входит в десятку ведущих мировых брендов, а кадровая политика колл-центра Samsung (Россия), по мнению всемирной организации электроники и электронной техники, является наиболее успешной. Так, например, в 2021 году Контактный центр Samsung выиграл международную премию «Хрустальная гарнитура», Лучший контактный центр и команда поддержки клиентов. В этом же году компания выиграла международную премию «CXWORLD AWARDS» – Лучший клиентский опыт и инновации. Руководители компании придерживаются простой философии бизнеса, они ценят своих сотрудников и убеждены в том, что компания – это ее люди, а колл-центр – сердце компании. Поэтому они и создают все условия для раскрытия всего их потенциала. Более того, компания уделяет большое внимание подготовке и обучению персонала, что, в свою очередь, дает возможность персоналу компании на постоянной основе повышать свой уровень профессионализма, отвечая высоким запросам. Чем выше уровень специалистов и менеджеров, тем выше качество управления, соответственно, и качество продукции.

Человеческий ресурс – особый; несмотря на различные профессиональные и личностные характеристики, сотрудник не будет приносить отдачу до тех пор, пока человек не видит личной субъективной мотивации. В отличие от оборудования, людей невозможно просто купить. Как и

во многих контактных центрах, в компании Samsung заработная плата для сотрудников играет огромную роль [Ребров, 2017]. Главным способом усовершенствования материальной заинтересованности сотрудников является использование премиальных систем оплаты, которая полностью построена на ключевых элементах системы управления KPI. В ст. 191 ТК РФ указывается, что одним из видов поощрения сотрудников за успехи в трудовой деятельности являются премии. Говоря простыми словами, премия – это стимулирующая выплата, благодарность работнику за отличные результаты, а также стимулирование его на дальнейший рост и профессиональные успехи. Как правило, премия всегда положительно влияет на психологический настрой сотрудника. Именно она нередко способствует достижению максимально высоких результатов и эффективности производства. Сотрудники «Самсунг» с благодарностью относятся к такому работодателю и стараются выполнять собственные обязанности максимально качественно. Оплата труда и материальное стимулирование работников предприятия регламентируются следующими основными локальными нормативными документами: положением об оплате труда работников; положением о мотивации работников; тарифными ставками профессий рабочих; трудовыми договорами и дополнительными соглашениями к ним.

В компании «Самсунг» используется функциональный подход управления: организация делится на функции, т.е. менеджер делегирует свои полномочия и ответственность сотрудникам, при этом именно менеджер отвечает за результативность и эффективность вверенным ему подразделений. Главный принцип менеджеров компании «Самсунг»: что не измеримо, то не управляемо. Если менеджер не будет измерять результативность сотрудника подразделения, значит, он им не управляет. Поэтому и была построена система регулярного менеджмента, именно менеджеры борются за результативность и эффективность для достижения главных показателей колл-центра. Соответственно, вся система KPI компании согласована и структурирована так, что в итоге компания всегда выходит на запланированные показатели. Метод KPI (Key performance indicators), то есть ключевые показатели эффективности, – система, позволяющая менеджерам оценивать своих агентов. Суть метода заключается в том, что задаются определенные критерии, качественное выполнение которых позволит получить премию. Данный метод является хорошим мотивирующим фактором для сотрудников, так как позволяет сконцентрировать их внимание на повышении эффективности работы и развитии ключевых профессиональных качеств. Каждый агент понимает, что его работу измеряют и только от него зависит размер его премии.

Главным плюсом KPI считается прозрачность. И агент, и менеджер видят, кто и сколько работает и зарабатывает. Такой подход помогает руководителям мотивировать сотрудников и следить за ситуацией. Итак, какие ключевые показатели разработаны для сотрудников в контактном центре «Самсунг» для получения премии? В первую очередь, показатели делятся на качественные, которые полностью взаимосвязаны с удовлетворенностью клиентов (NPS, CSS, FCR, Empathy, IVRCSS, NDT, CallCMI, ChatS, MembersS, ESS, QualityMonitoring), и на операционные, которые частично взаимосвязаны с удовлетворенностью клиентов, частично – с затратами компании (SL, AR, AHT, CPH).

1. **CPH (Calls per hour)** – количество принятых звонков в час. Цель – 3 звонка в час. При всех равных условиях, чем меньше принято звонков в час, тем ниже SL. Чем больше, тем выше SL и лучше доступность для клиентов. Но при этом важно помнить о том, что качество консультации и довольный клиент (CSS, FCR, IVR CSS) стоят на первом месте и важно работать над снижением CPH таким образом, чтоб это не имело отрицательного

- эффекта на данных показателях.
2. **Productivity** – общее время разговора с клиентом. Чем больше продуктивность агента, тем выше вероятность получить премии. Цель – 25.
 3. **Quality monitoring** – ключевой показатель эффективности, оценка качества работы консультанта согласно стандартам компании (звонки/чаты), осуществляется группой тренеров (QS – quality specialist, специалист по качеству). Цель КЦ – 85.
 4. **CSS (Customer satisfaction score)** – главный показатель удовлетворенности клиентов. Определяется в ходе обзвона независимыми от «Самсунга» компаниями при помощи вопроса: «Насколько Вы довольны уровнем обслуживания специалиста (имя), оцените от одного до пяти, один – полностью недовольны, пять – полностью довольны». Для подсчета CSS, оценки из пятибалльной шкалы переводятся в столбальную таким образом: 5 – 100, 4 – 75, 3 – 50, 2-1 – 0. Формула: $CSS = \text{сумма набранных баллов} / \text{количество оценок}$. Цель КЦ – 96.
 5. **IVR CSS (Interactive Voice Response customer satisfaction score)**- оценка удовлетворенности клиентов при помощи голосового меню сразу после звонка по пятибалльной шкале. Для подсчета CSS оценки из пятибалльной шкалы переводятся в столбальную таким образом: 5 – 100, 4 – 75, 3 – 50, 2-1 – 0. Формула: $IVR\ CSS = \text{сумма набранных баллов} / \text{количество оценок}$. Цель КЦ – 96.

Основное отличие IVR CSS и CSS состоит в том, что при CSS клиент ставит оценку в течение недели после обращения, когда он уже может оценить, был ли решен его вопрос. Когда же он ставит оценку по IVR CSS, бывают ситуации, когда клиент еще не знает, подходящее ли было дано решение, а потому может поставить не самую объективную оценку. Также при оценке IVR CSS высока вероятность того, что клиент может по ошибке поставить не ту оценку, которую желал. Также при обзвоне CSS клиент аргументирует, за что снижает оценку, благодаря чему потом QS точно понимает, в чем была причина, и может провести анализ, как избежать этого в будущем.

Поэтому показатель IVR CSS меньше весит, как для компании, так и для агентов, но все равно важен, так как также является оценкой удовлетворенности клиента.

6. **Additional task** – дополнительные задания от руководителя. Максимальный балл – 10 баллов.

Система премирования – накопительная. За каждый выполненный таргет сотрудники получают баллы. Итоговые баллы суммируются и ранжируются по грейдам. Как выяснилось, не каждый сотрудник получает премию. Чем выше итоговый балл, тем больше вероятность получить высокую премию. Премия делится на категории А (30%), В (20%), С (10%) и D (0).

В зависимости от количества сотрудников, формула распределяет, сколько из них может получить ту или иную категорию премии. Например, как видно на таблице 4, в данном подразделении 23 сотрудника, из них могут получить премию А – 2 агента, премию В – 3 агента, премию С – 13 агентов.

Стоит отметить, что агенты, так же как их менеджеры, не получают бонусную часть, если в течение месяца была написана объяснительная; консультант или менеджер получили 0 за дисциплину (опоздание, невыполнение поручения, отсутствие по неуважительной причине, несоблюдение правил и т.д.)

В свою очередь, система премирования менеджеров в целом зависит от его сотрудников. Например, у руководителя мультиязыковой поддержки по странам СНГ в подчинении 23 агента. Если агенты выполнили все поставленные цели KPI, значит менеджер получит высокую

премию. В этой связи менеджеры очень тесно взаимодействуют с каждым сотрудником, направляя и оказывая постоянное содействие при возникновении проблем.

В ходе исследования было выявлено, что с помощью системы КРІ руководители компании не только контролируют и оценивают эффективность выполняемых действий, но также создают эффективную систему оплаты труда. В ходе интервью с руководителями подразделений было выявлено, что для мотивации агентов на выполнение основных показателей данная система КРІ является понятной и прозрачной. Во-первых, система содержит те показатели, на которые сотрудник может влиять непосредственно в ходе обработки вызова. Во-вторых, сотрудник имеет возможность отслеживать оценки, которые он получает за выполнение установленных нормативов, сравнивать свои оценки с оценками коллег и при желании в любое время может обжаловать их. На основе проведенного исследования можно сделать вывод о том, что данная система премированная эффективна и дает положительный результат, который, в свою очередь, отражается на финансовых результатах деятельности компании. Более того, в организации существует четкая система дисциплины и положение о премировании персонала.

Наряду с этим в системе премирования персонала по ключевым показателям подразделения были выявлены следующие проблемы:

CPH (Calls per hour) – количество принятых звонков в час. В данном случае сотрудник не может повлиять на количество поступивших звонков ему, так как количество звонков зависит от страны и есть вероятность, что не в каждой стране клиенты могут позволить себе приобрести технику «Самсунг». Как следствие, отмечается меньше звонков по сравнению с агентами другой линии поддержки.

Productivity – не каждый сотрудник добросовестно выполняет свою работу. Были выявлены случаи, когда сотрудники целенаправленно увеличивали время диалога, чтобы продуктивность была максимальной.

CSS (Customer satisfaction score) – главный показатель удовлетворенности клиентов в ходе исследования. Было выявлено, что клиенты не всегда ставят оценку лояльно. Например, на момент обращения в контактный центр клиент очень претенциозный, так как техника неисправна, клиент не может разобраться с настройками. В свою очередь, агент действует по стандартной процедуре: делает все возможное, чтобы помочь клиенту, но в итоге при опросе клиент все же ставит неудовлетворительную оценку.

IVR CSS (Interactive Voice Response customer satisfaction score) – оценка клиентов при помощи голосового меню сразу после звонка. Аналогичная ситуация наблюдается с данным показателем. После завершения консультации клиенты часто оценивают консультантов негативно, хотя сотрудник выполнил свою работу профессионально. Данная оценка все же учитывается в бонусной системе, поскольку по правилам компании оценка считается мнением клиента. Если таргет не выполнен, агент получает 0 баллов за данный показатель.

Для решения выделенных проблем в ходе исследования были предложены следующие мероприятия.

Необходимо сопоставить интересы сотрудников и выбрать дополнительное направление в подразделении, в котором агент будет развиваться и сможет развивать свою работу, тем самым увеличится количество звонков. Для этого отделу QS необходимо организовать двухнедельные тренинги, после чего провести финальный тест. Так, агент получает дополнительный skill по другому направлению, например по бытовой или аудиотехнике. При внедрении хорошей оплаты труда такого сотрудника удержать гораздо легче, имеется в виду не большой оклад, а премия и бонусы за отличия в работе.

Самое важное – ценить каждую секунду разговора, задавать себе вопрос, будет ли полезным то, что сейчас Вы делаете с клиентом, поможет ли это в решении вопроса, улучшит ли CSS/FCR или нет. И если есть понимание, что разговор проходит в непродуктивном русле, необходимо сместить акцент в продуктивное направление. Важно быть главным в разговоре и вести его (не теряя при этом эмпатию, без командного тона). Именно консультант должен всегда держать нить разговора в своих руках и вести клиента к верному решению, а не клиент должен управлять консультантом в разговоре. Было бы целесообразным заменить данный показатель из бонусной системы на более эффективный, так агенты не будут целенаправленно увеличивать время консультации, а, значит линия будет свободна для следующего клиента.

С целью повышения образования работника также можно запустить еще один вид бонуса – образовательный. Иными словами, стоит премировать сотрудников, которые в свободное время от линии самостоятельно проходят различные тренинги, тем самым постоянно повышая свою квалификацию. Данные тренинги нужно запустить на внутреннем портале s-learning или в личном кабинете сотрудников, при этом руководители должны видеть прогресс своих сотрудников во избежание читинга. Для большинства сотрудников это будет дополнительным стимулом.

Удовлетворенность клиентов, несомненно, является главным показателем KPI. Но, как показывает исследование, бывают исключения. Когда руководители видят, как добросовестно и ответственно сотрудник выполняет свою работу и после неудовлетворительной оценки клиентом данный агент отпускает руки, руководители пытаются оспорить данный случай как исключение. Целесообразным будет запустить новый проект, где специально обученные сотрудники будут перезванивать таким клиентам и уточнять, не ошиблись ли клиенты при оценивании консультанта, что повлияло на негативную оценку и т.д. Таким образом, большая часть ошибочных оценок будет исключаться из бонусной системы агентов.

Заключение

Результаты проведенного исследования выявили несколько проблем в сфере мотивирования и стимулирования персонала компании «Самсунг». Например, был сделан вывод, что компания изначально проводит отбор на конкурсной основе, что помогает избежать набора случайных людей, выбираются самые лучшие, те, кто более всего мотивированы работать в данной корпорации. Поэтому в данной организации нет текучки кадров. Более того, при изучении системы поощрения сотрудников компании было выявлено, что бонусная программа способствует не только развитию персонала, но и влияет на создание рабочей силы, обладающей более высокими способностями, сильной мотивацией к выполнению поставленных целей перед компанией. Практика показывает, что в корпорации хорошо разработаны меры по подготовке и повышению квалификации сотрудников, наблюдается высокий рост технического уровня работников, положительно влияющие на выполнение ключевых показателей KPI. Однако обучение идет по одному направлению, например по бытовой технике, тогда как во время работы часто клиенты обращаются по различным видам техники, таким как гаджеты, часы и т.д. Новые сотрудники не обладают теми знаниями, которыми обладают старые агенты, а значит, не могут претендовать на премию в ближайшие пару месяцев. Для новых сотрудников овладение несколькими направлениями (такими направлениями, как у старых агентов) не только позволит успешнее работать в коллективе, но также будет способствовать всестороннему развитию агентов, повышению их самооценки, быстрой адаптации и мотивации

к трудовым успехам. Наряду с этим в бонусной системе хорошо разработана система мотивации, которая создает стимулы для агентов, побуждая их к эффективному труду. Тем не менее, на предприятии имеются сотрудники, которые не вливаются в коллектив и пытаются достигать самых высоких показателей самостоятельно. Более высокие результаты достигаются в хорошо сплоченной команде. Непонятные моменты в работе можно формировать только сообща. Формирование командной мотивации у членов коллектива должно стать главной задачей менеджеров. Главное условие повышения эффективности труда в коллективе – устойчивый психологический климат, который побуждает людей с удовольствием приходить на работу. Более того, именно психологический климат определяет систему отношений коллег друг к другу и к организации в целом.

Наряду с вышеизложенным стоит отметить, что санкции в бонусной системе не влияют негативно на корпоративную среду. Несомненно, наказания за грубость, опоздания, невыполнение поручений менеджеров не остались без внимания, так как все перечисленные меры в первую очередь влияют негативно на мотивацию сотрудников. Однако большинство сотрудников корпорации очень довольны. Стоит отметить, что компанией не применяются мотивационные рычаги управления в полной мере, соответственно, существует неудовлетворенность деятельностью персонала, поэтому можно сделать вывод о необходимости совершенствования управления персоналом организации. Можно чаще проводить тренинги в игровой форме. В рамках разбираемых кейсов, обсуждений ключевых показателей сотрудники не только учатся, как выполнить тот или иной показатель, но и тесно взаимодействуют между собой, потенциальными клиентами, что, в свою очередь, дает позитивный эффект. Наряду с этим, несмотря на то, что в стране наблюдается пандемия и большинство сотрудников работают удаленно, руководителям корпорации все равно удается проводить ряд мероприятий для развития единого духа. Например, в декабре сотрудники компании посетили исторический музей, а для вакцинированных сотрудников в офисе каждая пятница – это витаминный день, по всему офису разложены нарезанные фрукты. В заключение следует отметить, что качество и эффективность работы в корпорации «Самсунг» сотрудники связывают с вознаграждением так, что каждый ощущает прямую связь между тем и другим. Бонусная система прозрачная и простая. Нет проблем с мотивацией. Каждый агент понимает связь между своими усилиями и вознаграждением.

Библиография

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. 5-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2014. 151 с.
2. О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации: федер. закон от 25.07.2002 № 115-ФЗ (ред. от 02.07.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 31.10.2021) // СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37868/
3. Об обществах с ограниченной ответственностью: федер. закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // Собрание законодательства Российской Федерации. 1998. № 7. Ст. 785
4. Официальный сайт ООО «Самсунг Электроникс Рус Компани». URL: <https://www.samsung.com/ru>.
5. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии. М.: ИНФРА-М, 2017. 346 с.
6. Система грейдов: методика определения должностных окладов. URL: <http://hrm.ru>.
7. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683.
8. Ходыревская В.Н. К вопросу об эффективном управлении деловой активностью организации // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2010. № 4. С. 4-6.

Improvement of the system of bonuses for staff and managers to improve management (using the example of Samsung Electronics Rus Company Corporation)

Iroda A. Abirova

Student of MBA Professional,
Institute of World Economy and Business,
Peoples' Friendship University of Russia,
117198, 6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: iroshabirova@gmail.com

Abstract

The article analyzes the bonus system of the contact center of the company, considers the key indicators included in the calculation of the bonus system, as well as the relationship of the indicators and the conditions of the bonus, the ranking of the bonus scale and the conditions for developing the bonus scale, and the bonus itself is considered as a material incentive. The human resource is special, despite professional and personal qualities, it will not bring returns until it sees personal subjective motivation. In order for a person's consciousness to form a desire to work, a motivation system must be correctly designed in the corporation, in particular, material stimulation. The bonus is a material motivator built on the company's mission, its short-term and long-term goals. Employee bonuses are a powerful incentive for further success in the work of all consultants, to ensure labor discipline and to have a positive effect on other employees. The purpose of the article is to improve the system of rewarding the activities of the staff of the contact center of Samsung Electronics Rus Company LLC in order to improve personnel management. The research methodology is based on a combination of quantitative and qualitative analyses during internment.

For citation

Abirova I.A. (2021) Sovershenstvovanie sistemy premirovaniya deyatelnosti personala i menedzherov v tselyakh uluchsheniya upravleniya (na primere korporatsii OOO "Samsung Elektroniks Rus Kompani") [Improvement of the system of bonuses for staff and managers to improve management (using the example of Samsung Electronics Rus Company Corporation)]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (12A), pp. 295-303. DOI:10.34670/AR.2021.34.64.017

Keywords

Employees, consultants, managers, activities, motivation, bonuses, bonus system, efficiency, KPI, CSS, CSSIVR, CPH, KPI calculation formula, development, satisfaction, interest.

References

1. Khodyrevskaya V.N. (2010) K voprosu ob effektivnom upravlenii delovoi aktivnost'yu organizatsii [On the issue of effective management of business activity of the organization]. *Vestnik Kurskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii* [Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy], 4, pp. 4-6.
2. O pravovom polozhenii inostrannykh grazhdan v Rossiiskoi Federatsii: feder. zakon ot 25.07.2002 № 115-FZ (red. ot 02.07.2021) (s izm. i dop., vstup. v silu s 31.10.2021) [On the legal status of foreign citizens in the Russian Federation:

-
- Federal Law No. 115-FZ of July 25, 2002 (as amended on July 2, 2021) (as amended and supplemented, effective from October 31, 2021)]. SPS "Konsul'tantPlyus" [SPS Consultant]. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37868 [Accessed 12/12/2021].
3. Ob obshchestvakh s ogranichennoi otvetstvennost'yu: feder. zakon ot 08.02.1998 № 14-FZ (red. ot 03.07.2016) [On limited liability companies: feder. Law of February 8, 1998 No. 14-FZ (as amended on July 3, 2016)] (1998). *Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii. St. 785* [Collection of Legislation of the Russian Federation. Art, 785], 7.
 4. *Ofitsial'nyi sait OOO "«Samsung Elektroniks Rus Kompani»* [Official website of LLC "Samsung Electronics Rus Company"]. Available at: <https://www.samsung.com/ru> [Accessed 18/12/2021].
 5. Rebrov A.V. (2017) *Motivatsiya i oplata truda. Sovremennye modeli i tekhnologii* [Motivation and pay. Modern models and technologies]. Moscow: INFRA-M Publ.
 6. *Sistema greidov: metodika opredeleniya dolzhnostnykh okladov* [System of grades: methodology for determining official salaries]. Available at: <http://hrm.ru> [Accessed 12/12/2021].
 7. Trudovoi kodeks Rossiiskoi Federatsii ot 30.12.2001 № 197-FZ (red. ot 03.07.2016) (s izm. i dop., vstup. v silu s 01.01.2017) [Labor Code of the Russian Federation of December 30, 2001 No. 197-FZ (as amended on July 3, 2016) (as amended and supplemented, entered into force on January 1, 2017)]. SPS "Konsul'tantPlyus" [SPS Consultant]. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683 [Accessed 23/12/2021].
 8. Vetluzhskikh E. (2014) *Motivatsiya i oplata truda: Instrumenty. Metodiki. Praktika* [Motivation and wages: Tools. Methods. Practice], 5th ed. Moscow: Al'pina Publisher Publ.