

DOI: 10.36622/VSTU.2021.79.78.006

УДК 331

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОТДЕЛЕ CSS КОМПАНИИ ООО «АТОС АЙТИ СОЛЮШЕНС ЭНД СЕРВИСЕЗ» В ВОРОНЕЖЕ

**Франовская Г.Н.**

*Воронежский государственный университет  
Россия, 394018, Воронеж, Университетская площадь, 1*

**Кнышева Н.В.**

*Филиал в г. Воронеж ООО Атос АйТи Солюшенс энд Сервисез,  
Россия, 394026, Воронеж, проспект Труда, 65*

**Введение.** В статье представлены главные векторы совершенствования мотивационно-компенсационной политики персонала в отделе CSS компании ООО «Атос АйТи Солюшенс энд Сервисез» в Воронеже.

**Данные и методы.** В статье использованы следующие методы исследований: аналитический обзор мотивационной политики международной компании «Атос АйТи Солюшенс энд Сервисез», эмпирические исследования на основе опроса сотрудников ООО «Атос АйТи Солюшенс энд Сервисез» в Воронеже, методы моделирования и сценарного подхода.

**Полученные результаты.** Формирование комплекса инструментов совершенствования системы мотивации персонала в международных компаниях, функционирующих в России.

**Заключение.** Предложенные в исследовании меры по совершенствованию компенсационно-мотивационной политики исследуемой компании приведут к росту заинтересованности сотрудников в работе, их вовлеченности, преданности и социальной активности.

**Ключевые слова:** мотивация, международные компании, профессиональные и личностные качества персонала, мотивационно-компенсационные политики.

**Для цитирования:**

Франовская Г.Н. Совершенствование системы мотивации персонала в отделе CSS компании ООО «Атос АйТи Солюшенс энд Сервисез» в Воронеже / Г.Н. Франовская, Н.В. Кнышева // Организатор производства. 2021. Т.29. № 3. С. 52-60. DOI: 10.36622/VSTU.2021.79.78.006

---

**Сведения об авторах:**

**Франовская Галина Николаевна** (fgnvrn@yandex.ru), к.э.н., доцент кафедры экономики и управления организациями ФГБОУ ВО «ВГУ»

**Кнышева Наталья Викторовна** (nusik.1991@mail.ru), ведущий специалист по финансовой отчетности филиала в г. Воронеж ООО Атос АйТи Солюшенс энд Сервисез

**On authors:**

**Galina N. Franovskaya** (fgnvrn@yandex.ru), Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management of Organizations of VSU

**Natalia V. Knysheva** (nusik.1991@mail.ru), a leading specialist in financial reporting of the Voronezh branch of Atos IT Solutions and Services LLC

## IMPROVING THE MOTIVATION SYSTEM PERSONNEL IN THE CSS DEPARTMENT OF THE COMPANY "ATOS IT SOLUTIONS AND SERVICES" LLC IN VORONEZH

**Franovskaya G. N.**

Voronezh State University  
Russia, 394018, Voronezh, University Square, 1

**Knysheva N. V.**

Atos IT Solutions and Services LLC  
Russia, 394026, Voronezh, 65 Truda Avenue,

**Introduction.** The article presents the main improvements in personnel motivation in the CSS department of the company "Atos IT Solutions and Services" LLC in Voronezh.

**Data and methods.** The article uses the following research methods: an analytical review of the motivational policy of the international company Atos IT Solutions and Services, empirical research based on a survey of employees of Atos IT Solutions and Services LLC in Voronezh, modeling methods and a scenario approach.

**The results obtained.** Formation of a set of tools for improving the personnel motivation system in international companies operating in Russia.

**Conclusion.** The measures proposed in the study to improve the compensation and motivation policy of the company under study will lead to an increase in employees' interest in work, their involvement, dedication and social activity.

**Keywords:** motivation, international companies, professional and personal qualities of personnel, motivation and compensation policies.

### For citation:

Franovskaya G.N. Improvement of the personnel motivation system in the CSS department of ATOS IT Solutions and Services LLC in Voronezh / G.N. Franovskaya, N.V. Knysheva // Production Organizer. 2021. Vol. 29. No. 3. Pp. 52-60. DOI: 10.36622/VSTU.2021.79.78.006.

### Введение

ООО «Атос АйТи Солюшенс энд Сервисез» входит в группу компаний Atos Origin, который является одним из ведущих мировых поставщиков комплексных решений и услуг в области информационных и коммуникационных технологий. Компания предоставляет своим клиентам сервисы облачных вычислений, системной интеграции, консалтинга, аутсорсинг бизнес-процессов, решения в сфере безопасности и управления большими данными, а также транзакционные услуги. Клиенты компании представлены в разных бизнес-отраслях: промышленное производство, государственные сектор и здравоохранение, телекоммуникации, СМИ и технологии, госсектор и оборона, услуги и ресурсы, финансовые услуги. [1]

### Данные и методы

В целях разработки направлений совершенствования системы мотивации в компании ООО «Атос АйТи Солюшенс энд Сервисез» в Воронеже нами был проведен опрос сотрудников

коммерческого отдела CSS (Commercial Support) на базе корпоративной интернет-платформы Circuit. В опросе участвовало 95 сотрудников отдела, выполняющих работу в отделе по финансовой поддержке различных европейских клиентов в IT сфере.

Опрос был направлен в большей мере на неэкономические методы мотивации. В сложной финансовой сфере вопрос мотивации к работе стоит особо остро, так как все сотрудники отдела занимаются сложными экономическими калькуляциями по исчислению доходов и расходов по своим проектам и имеют достаточно мало времени на социальную активность в компании.

В рамках направления Develop (постоянное развитие) [2] сотрудникам было предложено определиться с помощью анонимного опроса «Что является для Вас самой лучшей мотивацией на работу?». Вопросы были составлены по следующим блокам мотивации с детальным описанием. Результаты представлены на рисунках ниже.



Рис. 1. Соотношение ответов по вопросу о совместном времяпрепровождении  
Fig. 1. The ratio of responses to the question of spending time together

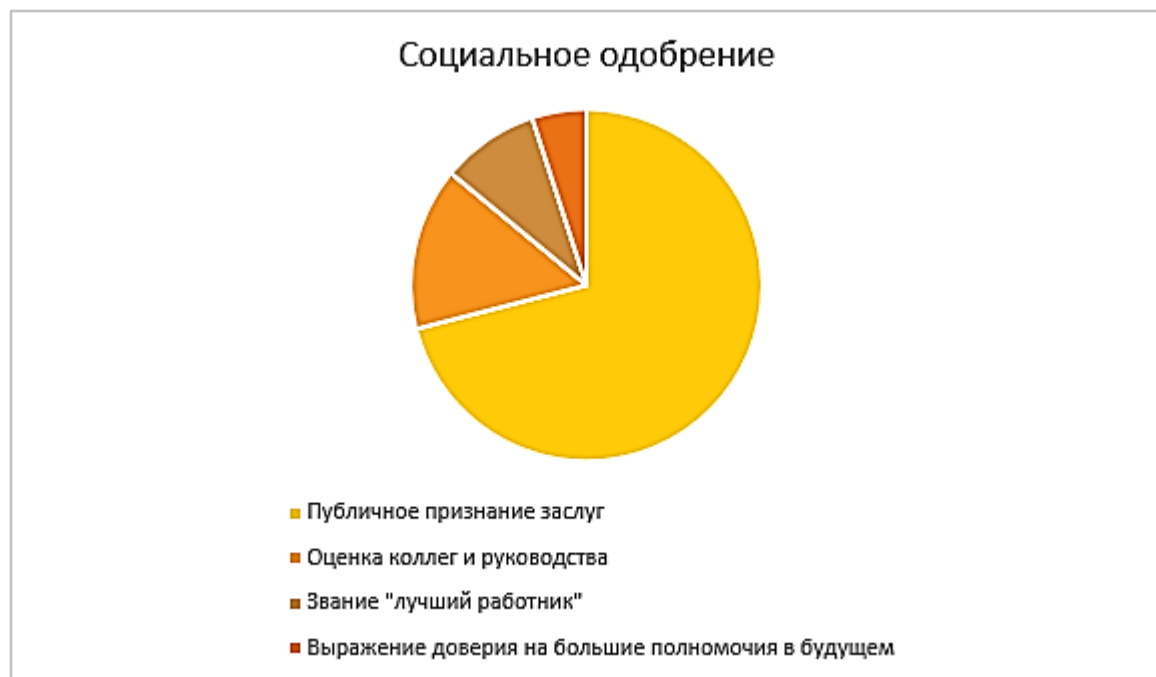


Рис. 2. Соотношение ответов по вопросу о социальном одобрении  
Fig. 2. The ratio of responses to the question of social approval

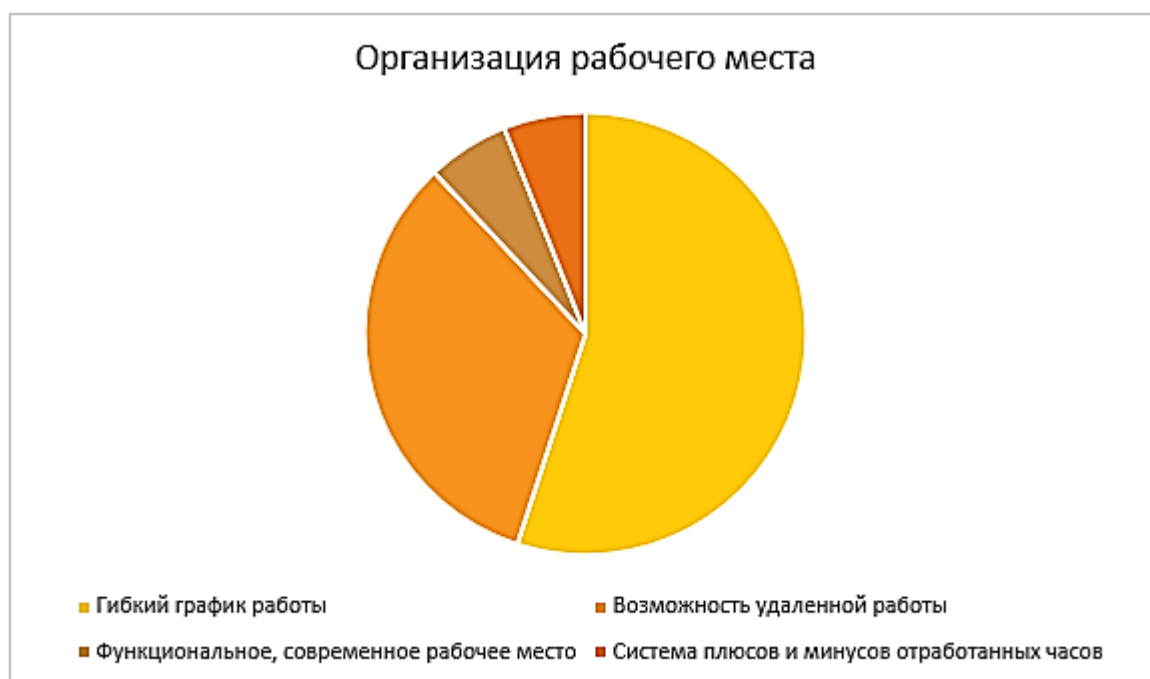


Рис. 3. Соотношение ответов по вопросу об организации рабочего места  
Fig. 3. The ratio of responses to the question of workplace organization



Рис. 4. Соотношение ответов по вопросу о возможности повышения квалификации  
Fig. 4. The ratio of answers to the question of the possibility of professional development

### Полученные результаты

По полученным данным можно сделать вывод, что для сотрудников коммерческого отдела компании «Атос» наибольшее значение имеют публичное одобрение и публичное признание. ОРГАНИЗАТОР ПРОИЗВОДСТВА. 2021. Т. 29. № 3

Именно поэтому следующим этапом совершенствования системы мотивации персонала в компании «Атос» видится создание корпоративной платформы на базе SharePoint, где один раз в полгода будет проходить всеобщее голосование [WWW.ORG-PROIZVODSTVA.RU](http://WWW.ORG-PROIZVODSTVA.RU) 55

по выбору тех коллег, которые каждый день своим личным примером делали жизнь в компании ярче, продуктивнее и комфортнее, которые помогали своим коллегам не только в работе, но и в поддержании стабильного морального состояния, которые получили от клиентов самые высокие оценки их непосредственной продуктивной работы, которые, в силу своих достижений, могут быть примером для новых сотрудников или вдохновением для старых. Каждому выбранному сотруднику присваиваются профессиональные и личностные качества. Набравшие наибольшее количество голосов сотрудники в каждой категории – получают публичное признание.

Периодичность выбора достойных сотрудников не случайна. Два раза в год (декабрь и июль) в компании «Атос» проходит РМР (ПМП) каждого сотрудника со своим непосредственным руководителем (начальником). РМР – Performance management process - H1 Appraisal, H2 Objective setting или подведение итогов первого полугодия и постановка целей на второе полугодие.

РМР – это встреча сотрудника и менеджера по итогам прошедшего семестра. Она необходима для поддержки сотрудников, для выявления проблем в достижении целей и для уверенности, что сотрудник находится на правильном пути. Обсуждение на данном этапе помогает менеджеру реагировать на внешние и внутренние изменения, которые могли возникнуть в течение первого семестра и внести корректировку в дальнейшие цели сотрудника.

Именно на этом этапе было бы эффективно получить не только оценку руководителя, но и непосредственных коллег в отделе, чтобы сотрудник почувствовал профессиональную и моральную поддержку, признание, похвалу. Данную новую инициативу также видится целесообразным связать с введенной игрой – Gamification Atos. Это проект по улучшению внутренних коммуникаций, организации работы с идеями и ускорению других бизнес-процессов за счет повышения мотивации сотрудников. Условия получения награды в виде виртуальных символов-фруктов, которые потом можно обменять на что-либо материальное из

предложенного каталога (кружки, флешки, рюкзаки и т.д. с логотипами компании).

Участие в конкретных конкурсах, викторинах, спортивных мероприятиях: в анонсе участники будут проинформированы о количестве баллов, которые им будут начислены в случае участия или выигрыша, например, за 1 место – 15 красных «apples» (яблок), за 2 – 10 красных «apples» и за 3 – 5 красных «apples».

Сотрудник, признанный наиболее успешным в тех или иных профессиональных и личностных областях в полугодии, получает 15 красных яблок. Соответственно, если сотрудник выделяется в нескольких категориях – получает соответствующее количество яблок (был выбран коллегами в 2 категориях признания одновременно – 30 красных яблок, которые можно потратить на более существенный товар из каталога – 30 яблок – свитшот, худи с логотипом компании).

С помощью голосования работникам предлагается сделать выбор и выразить признательность и благодарность сотрудникам, которые каждый день делают офисную жизнь ярче и комфортнее, обладая уникальным набором профессиональных и личных качеств. Выбор лучших претендентов осуществляется путем анонимного голосования через опросник.

Описание процесса голосования:

– выбор ФИО сотрудника, доступного в базе (95 сотрудников отдела);

– выбор осуществляется по двум критериям: профессиональные и личностные качества.

По каждому критерию можно выбрать только одного сотрудника, то есть, если вы выбираете одного желаемого сотрудника, то указываете два критерия сразу – личностный и профессиональный. Один сотрудник может быть одновременно «генератором идей» и победителем в категории «обаяние и позитив».

Победители будут представлены на телеэкранах офисов (несколько телеэкранов на 4 этаже офиса, где располагается коммерческий отдел), а также в корпоративных сообществах.

Категории признания, которые предлагаются для рассмотрения внесения в голосование представлены в таблице.

Профессиональные и личные категории признания  
Professional and personal recognition categories

Профессионал	Личность
уважение, тактичность	генератор идей
трудолюбие, усердие	мисс/мистер ХелпДеск
мастерство управления	мисс/мистер Антистресс
амбициозность, желание развиваться	мисс/мистер Антидепрессант
творческий подход к работе	знарок этикета и хороших манер
готовность помочь в любую минуту	вечный двигатель
терпеливость и стрессоустойчивость	всеобщий вдохновитель
позитивный настрой к работе	покой ей/ему только снится
отличное знание особенностей и технологии работы	образец мастерства
способность работать в режиме многозадачности	мастер-золотые руки
способность быстро принимать решения	мысль со скоростью звука
дипломат	мисс/мистер Компромисс
ответственность и аккуратность	благонадежность
командный игрок	душа компании
успешный преподаватель/наставник	первый гуру
активность, инициативность	никогда не унывает
позитивный настрой к работе	самоконтроль, самообладание

Увидев свою фотографию и присвоенные статусы на экране телевизора или в одном из корпоративных сообществ – у сотрудника повышается настроение, тонус к работе, улучшается эмоциональное состояние, которое является позитивным подкреплением к работе. Обратная связь заставляет сотрудников задуматься, как их работа влияет на других людей, какой вклад они делают для развития и успеха своей организации.

Сотрудники больше склонны доверять сторонним оценкам своего труда (это могут быть стажеры, коллеги, клиенты), а не руководящего состава. Похвала, полученная со стороны, значит для них больше. Когда руководители говорят о высоких целях, многие относятся к этому с недоверием, подозревая, что их пытаются заставить больше или усерднее работать. А вот признание, поступившее от коллег, студентов-стажеров, клиентов и потребителей, может убедить сотрудников, что их миссия и каждодневный труд – это вовсе не пустая риторика, возобновляемый энергетический ресурс.

Так как компания является международной и в первую очередь реализует зарубежные мотивационные теории и практики - основное внимание сосредоточено не на материальной составляющей, а на внутренних критериях удовлетворенности работой, а также возможностей ОРГАНИЗАТОР ПРОИЗВОДСТВА. 2021. Т. 29. № 3

проявления инициативы, расширения полномочий, творчества, автономии и др. Такой вид мотивации был предложен выше. Нельзя забывать, что компания Atos имеет филиалы в России, значит, также необходимо рассмотреть возможности удовлетворения сотрудников с российским менталитетом.

В 2018 году рекрутинговое агентство «KellyServices», которое занимается исследованиями на рынке труда, провели анализ «Мотивация на российском рынке труда», который показал, что для россиян важна возможность обучения, комфортная атмосфера и престиж фирмы, однако удержать от перехода в другую компанию сотрудника может только повышение заработной платы, это значит, что уровень оплаты труда для россиян является пока что основным мотивирующим фактором. [3]

Ранее рассматривалось, что действительно, если оплата труда будет несоответствующей ожиданиям и потребностям работников, никакая другая мотивация не сможет удержать их на рабочем месте. Главное при разработке или совершенствовании мотивационного механизма – найти баланс между этими двумя составляющими – материальным и нематериальным стимулированием.

Исходя из вышесказанного, видится целесообразным также ввести материальное поощрение в компании, зависящее от двух факторов:

1) перевыполнение целей, поставленных на ПМП диалогах с начальством в соответствии с конкретными KPI;

2) высокая оценка работы сотрудника клиентом и его рекомендация к денежному награждению.

В настоящий момент в политиках компании «Управление Результатами» и «Управление Талантами» четко прописаны правила, по которым тот или иной сотрудник, достигнувший поставленных целей в своем IDP (Individual

Development Plan или план развития) или перевыполнивший их, получает высокие оценки руководства. [4]

После выставления оценок (от 1 до 6), в конце анализа талантов, все сотрудники автоматически отображаются в Базе HR (Отдел Персонала) – в так называемой Матрице Талантов. Данная Матрица позволяет руководителям и отделу кадров выявлять сотрудников, которые имеют особенно высокие результаты работы и потенциал, и поэтому могут быть определены как «Таланты». Матрица Талантов в компании Atos представлена на рисунке 5.



Рис. 5. Матрица Талантов в компании Atos

Fig. 5. The Talent Matrix at Atos

Сотрудник, попавший в третий блок, получает высокие характеристики:

- инициативен, нацелен на результат;
- обладает командным духом;
- владеет мультикультурными компетентностями;
- нацелен на международный бизнес;
- имеет отличные коммуникативные навыки;
- заинтересован в постоянном обучении и развитии.

Такие сотрудники получают не только похвалу, но и имеют самую высокую перспективу карьерного роста, роста уважения и доверия со стороны руководства. Сотруднику могут быть доверены определенные сферы деятельности с

большой ответственностью, а большая ответственность может привести к увеличению премиальной части. Работник может быть рекомендован для участия в международных конференциях и семинарах, направлен на дополнительное обучение (Париж), ему может быть поручена команда, то есть сотрудник может стать Team Lead (руководитель группы).

Так как будущие перспективы рассматриваются в течение полугода – года, видится необходимым ввести фиксированную компенсационную часть, чтобы сотрудник, трудящийся полгода продуктивно, инициативно и эффективно, еще до ПМП диалога с руководством мог понимать свое поощрение (единовременную премию).

Приведем пример одной из целей, достижение и перевыполнение KPI которой, может увеличить балл в матрице и продвинуть сотрудника на более уровень. Пометка, сумма баллов складывается из всех целей, это значит, чтобы попасть в желаемый блок в Матрице, сумма баллов по всем задачам должна быть в диапазоне 5-6 баллов.

Рассмотрим две общие цели развития, которые точно имеют (прописаны в индивидуальном полугодовом плане развития каждого сотрудника) все сотрудники отдела BPO CSS (Business Process Operations Commercial Support), так как работают в финансовой поддержке разных международных компаний.

Продуктивное выполнение задач в рамках проекта (далее следует перечисление конкретных задач, выполняемых сотрудником, например, Backlog control, BL maintenance, files final check (Costa/WIP tool/IS), OE SYN, RDD update in Clarity, O2C activities, TS/Umbuchung templates, all MEC activities, PFRs, coordination BPS projectsteam) в соответствии с:

KPI deadlines (сроки выполнения всех задач):

=100% - rating (оценка) 4;

<100% <=95% - rating 3;

<95% - rating 2.

KPI quality (качество выполнения задач):

>98% - rating 5

=98% - rating 4

<98% >95% - rating 3

<95% - rating 2

Прохождение тренингов в соответствии с IDP (3 финансовых и 2 нефинансовых тренинга для развития SoftSkills планируются самим сотрудником, в зависимости от профессиональных потребностей):

Rating (оценка):

– все обязательные от компании тренинги плюс все выбранные самостоятельно по профессиональному развитию – rating 5;

– только обязательные тренинги – rating 4;

– половина обязательных тренингов – rating 3;

– не пройден ни один обязательный тренинг и ни один выбранный самостоятельно – rating 2.

Следовательно, если сотрудник по первой цели перевыполняет свои обязанности (новые задания, увеличение ответственности, наставничество для новых сотрудников), он получает

оценку 5 или 6 в зависимости от достижений. По второй цели, если сотрудник проходит все оговоренные тренинги (в год может получиться более 10 тренингов), то тоже получает оценку 5 и т. д. С высокими оценками данный сотрудник попадает в блок «Талантов» и может надеяться на «премию».

Поэтому предлагается не только выделять таких сотрудников публично, ставить их в пример, но и награждать материально. Так как ежегодная индексация заработной платы в компании составляет 3-5%, рекомендуется в качестве премиальной части для выдающихся сотрудников, выплачивать также от 3% до 5% от оклада в зависимости от полученных оценок с округлением. В данной теории сотрудник получает одновременно экономическую и неэкономическую мотивацию.

– оценка 5 – премия в размере 3% от оклада;

– оценка 5,5 - премия в размере 4% от оклада;

– оценка 6 - премия в размере 5% от оклада.

Следующим способом материальной мотивации, предлагаемым для рассмотрения, является высокая оценка работы сотрудника клиентом или начальством за рубежом (offshore) и его рекомендация к денежному вознаграждению по особым результатам деятельности (не прописано в целях, субъективное мнение зарубежного клиента или непосредственного нанимателя страны, на которую работает сотрудник Atos Russia). Такая практика распространена в европейских офисах компании Atos. То есть, клиент, на которого работает сотрудник (сотрудник Atos Россия работает в команде поддержки компании Siemens или Nokia или непосредственный наниматель в Atos Germany) выдвигает сотрудника на премию или единоразовую награду.

Такая рекомендация носит официальный характер и направляется официальным письмом на имя руководителя сотрудника по месту работы.

В Европе сумма награды варьируется от 150 до 500 евро. Так как сотрудники отдела BPO CSS работают на европейских заказчиков, то суммы премирования в основном переводятся в рубли по курсу евро. В данном случае премирования компания наниматель (Atos Russia) не несет материальных затрат, так как премия выплачивается напрямую от Atos Germany.

Таким образом, общая характеристика ООО «Атос АйТи Солюшенс энд Сервисез» и анализ



ее конкурентной позиции на рынке ИТ-бизнеса, позволяет выделить в качестве сильных сторон следующее:

- известность бренда Atos на мировом рынке;
- значительный опыт в сфере ИТ-аутсорсинга;
- общий положительный опыт и репутация;
- партнерские отношения с крупными ПО компаниями;
- соответствие международным стандартам предоставления ИТ-услуг;
- соответствие международным стандартам мотивации;
- развитая корпоративная культура;
- квалифицированный персонал и принципы непрерывного обучения;
- устойчивое финансовое положение;
- надежная клиентская база.

### Заключение

В результате эффективной реализации мотивационно-компенсационных политик анализируемая нами компания обеспечивает лояльность персонала, формирование крепкого сплоченного коллектива, обладающего высокой мотивацией. Организация следует современным моделям управления HR, где человеческий ресурс предприятия является важнейшим его ресурсом, влияющим на доходность, конкурентоспособность и устойчивое финансовое положение и развитие. Более того, коммуникационная, организационная культура и стиль

руководства компании играют важную роль в формировании атмосферы преданности сотрудников и их мотивации.

Предложенные меры по совершенствованию существующей компенсационно-мотивационной политики компании приведут к росту заинтересованности сотрудников в работе, их вовлеченности, преданности и социальной активности, что напрямую отразится на качестве услуг и производительности труда.

### Библиографический список

1. Официальный сайт компании «Атос» // Atos. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://atos.net/ru/russia> (дата обращения 28.06.2021).
2. Atos. Annual Report 2019/20 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.customs.govt.nz/about-us/information-releases/annual-reports/annual-report-2019-to-2020/> (дата обращения 28/06/2021).
3. Что мотивировало российских соискателей в 2018 году // Kelly Research. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kellyservices.ru/blog/2018/09/chto-motivirovalo-rossiiskikh-soiskatielei-v-2018-ghodu> (дата обращения 28.06.2021).
4. Мотивационная политика Atos. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://atos.net/ru/russia> (дата обращения 28.06.2021).

Поступила в редакцию – 08 июня 2021 г.

Принята в печать – 14 июня 2021 г.

### Bibliography

1. The official website of the company "Atos" // Atos. - [Electronic resource]. - Access mode: <https://atos.net/ru/russia> (accessed 28.06.2021).
2. Atos. Annual Report 2019/20 – [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.customs.govt.nz/about-us/information-releases/annual-reports/annual-report-2019-to-2020/> (accessed 28/06/2021).
3. What motivated Russian applicants in 2018 // Kelly Research. - [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.kellyservices.ru/blog/2018/09/chto-motivirovalo-rossiiskikh-soiskatielei-v-2018-ghodu> (accessed 28.06.2021).
4. Atos Motivational Policy. - [Electronic resource]. Access mode: <https://atos.net/ru/russia> (accessed 28.06.2021).

Received – 08 June 2021

Accepted for publication – 14 June 2021