

## МОТИВАЦИЯ КАДРОВ В СФЕРЕ ЗАКУПОК НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ И СОЦИАЛЬНУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Гладилина И.П.<sup>1</sup>, Акимов Н.А.<sup>1</sup>, Сергеева С.А.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Московский городской университет управления Правительства Москвы (107045, г. Москва, ул. Сретенка, д. 28), e-mail: gladilina.i@yandex.ru

Одним из важнейших направлений научных исследований является разработка и обоснование современного методического инструментария развития профессионализма кадров в сфере закупок. Принцип профессионализма закреплён в статье 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок, товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Научные исследования проблем профессионализма в целом позволили сформулировать содержание данного понятия в сфере закупок. Экономическая и социальная эффективность закупочной деятельности во многом зависит от мотивации кадров в сфере закупок на рост их профессионализма. Среди множества теорий мотивации авторы статьи обосновывают иерархическую модель потребностей А. Маслоу, концепцию стимулирования работников Р. Херцберга; теорию потребностей в достижении Д. Мак Клелланда и Д. Аткинсона, теорию ожиданий В. Врума, теорию справедливости С. Адамса, интеграционную теорию Портера-Лауэла как наиболее эффективные в развитии мотивационного компонента структуры профессионализма заказчиков. Управление трудовой мотивацией кадров требует постоянного профессионального обучения. Знания теоретических основ мотивации труда позволяют использовать полученные теоретические знания в создании системы мотивации кадров в сфере закупок; стимулировании труда заказчиков. Повышение уровня мотивированности заказчиков способствует решению многих проблем контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд.

Ключевые слова: закупки, кадры, мотивация, профессионализм.

## MOTIVATING STAFF IN PROCUREMENT ON ECONOMIC AND SOCIAL EFFICIENCY OF PROCUREMENT

Gladilina I.P.<sup>1</sup>, Akimov N.A.<sup>1</sup>, Sergeeva S.A.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>The Moscow City Government University of Management in Moscow (107045, Moscow, ul. Sretenka, 28), e-mail: gladilina.i@yandex.ru

One of the most important areas of research is the development and study of modern methodological tools of professional development training in procurement. Professionalism principle enshrined in Article 44 of the Federal Law "On the contract system in procurement of goods, works and services for state and municipal needs." Research issues of professionalism in general possible to formulate the content of this concept in the area of procurement. Economic and social efficiency of procurement activities largely depends on the motivation of personnel in procurement on the growth of their professionalism. Among the many theories of motivation the authors justify the hierarchical model of Maslow's needs, the concept of employee incentive R. Herzberg; theory needs to achieve D. Mc Clelland and D. Atkinson, B. Vroom expectations theory, a theory of justice S. Adamsa, integration theory Porter-Lowell as the most effective in the development of the motivational component of the structure of professionalism customers. Management of labor motivation of personnel requires constant training. Knowledge of the theoretical foundations of motivation allow the use of theoretical knowledge in the creation of a system of motivation of personnel in procurement; stimulating labor customers. Increased motivation of customers contributes to the solution of many problems of the contract system in the procurement of goods, works and services for state and municipal needs.

Keywords: procurement, personnel, motivation, professionalism.

Современное состояние закупочной деятельности в Российской Федерации требует теоретического обоснования имеющихся наработок для научно-методического обеспечения контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг. Вопросы деятельности экспертов и экспертных организаций, мониторинга и аудита закупок, общественного контроля и многие другие предусматривают широкое привлечение науки в организацию

закупочной деятельности, способствующей решению экономических и социальных запросов общества, государства, каждого жителя России; эффективному расходованию бюджетных средств, качественному осуществлению закупок [2].

Одним из важнейших направлений научных исследований является разработка и обоснование современного методического инструментария развития профессионализма кадров в сфере закупок. Принцип профессионализма закреплён в статье 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок, товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [6].

Научные исследования проблем профессионализма в целом позволили сформулировать содержание данного понятия в сфере закупок. Профессионализм заказчика – это многомерное профессионально-личностное качество, имеющее сложную структуру и включающее в себя функционально связанные между собой мотивационный, когнитивный, личностный и деятельностный компоненты [2]. Остановимся подробнее на мотивационном компоненте. Гладилина И.П. отмечает, что мотивационный компонент в структуре профессионализма заказчика включает в себя совокупность мотивов, адекватных целям и задачам контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд [2]. Существует множество теорий мотивации. Для нашего исследования интерес представляют иерархическая модель потребностей А. Маслоу; концепция стимулирования работников Р. Херцберга; теория Д. Мак Клеелланда и Д. Аткинсона, теория ожиданий В. Брума; теория справедливости С. Адамса; интеграционная теория Л. Портера и Л. Лауэра.

Американский психолог А. Маслоу утверждал, что индивиды имеют массу потребностей, но самые важные, как он считал, классифицируются по некоторым основаниям. Он выделил следующие виды потребностей:

- физиологические - потребности в пище, воде, жилище, сексе, отдыхе;
- потребности в уверенности в будущем, безопасности. Они несут в себе широкий смысл: безопасность от физических и психологических угроз, а также понимание того, что физиологические потребности в будущем удовлетворятся;
- социальные - это потребность находиться в группе, быть понятым другими и др.;
- потребности в уважении, в признании, самоуважении;
- потребности самовыражения (самоактуализации).

Все потребности укладываются в иерархическую структуру. А. Маслоу считал, что потребности могут быть удовлетворены только в том случае, если будут удовлетворены потребности нужды. Удовлетворения максимального уровня потребностей роста достигает лишь маленькая часть людей, так как речь идет о креативности, творчестве, ответственности,

независимости и других свойствах развитой личности.

Теория учёного имела огромное значение для управления организациями. Менеджеры стали понимать, почему индивиды хотят или не хотят трудиться. Пришло понимание, что мотивация определяется огромным диапазоном потребностей индивида. Для правильной мотивации сотрудников руководитель должен понимать потребности своих подчинённых, принимать их, создавать возможности для удовлетворения этих потребностей для того, чтобы сотрудник смог удовлетворять не только личные, но и общие цели, которые ставит начальник. В обобщенном виде можно данное положение представить следующим образом.

#### Социальные потребности

- Давайте сотрудникам работу, которая даёт им возможность общаться.
- Создавайте на рабочих местах дух команды. Проводите регулярные совещания.
- Не разрушайте возникшие неформальные отношения, не наносящие ущерб организации.
- Организуйте социальную активность сотрудников вне ее рамок.

#### Потребности в уважении

- Предлагайте сотрудникам более интересную работу.
- Создайте положительную обратную связь с полученными результатами.
- Оценивайте и поощряйте результаты работников.
- Привлекайте сотрудников к созданию целей и принятию решений.
- Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
- Продвигайте сотрудников по служебной лестнице.
- Помогайте в обучении и переподготовке для повышения уровня компетентности.

#### Потребности в самовыражении

- Помогайте сотрудникам развиваться и обучаться.
- Поручайте сотрудникам важную и сложную работу, которая требует полной отдачи.
- Развивайте и поощряйте у сотрудников творческие потребности.

Все вышеперечисленное легко ложится в круг задач развития мотивационного компонента в структуре профессионализма заказчика. Вместе с тем общеизвестно, что мотивация кадров к освоению новых видов профессиональной деятельности далеко не так проста. А контрактная система в сфере закупок требует от заказчиков серьезного расширения профессиональных компетенций. Концепция стимулирования сотрудников – одно из направлений, требующее осмысления в создавшихся условиях закупочной деятельности [4].

Ф. Херцберг предлагает концепцию стимулирования сотрудников, которая называется

«мотивационно-гигиенической» или «теорией обогащения работы». Ф. Херцберг выделил побуждения к труду по характеру их действия, разбив их на две группы. Первая группа несёт в себе «факторы гигиены» - внешние условия (отношения с коллегами, зарплата, физические условия труда). Ф. Херцберг считает эти факторы вызывающими недовольство со стороны сотрудников. Улучшение этих факторов действует как стимулирование, но это только на небольшой срок, затем сотрудники принимают их как должное.

Основным стимулятором учёный считал сам рабочий процесс и связанные с ним потребности признания достижений, стремление к повышению на службе, чувство своего роста и ответственности, самореализацию сотрудника на рабочем месте. Ради такой работы индивиды терпят плохие условия. В отличие от «факторов гигиены» эти стимулы влияют на сотрудников долгое время и являются более надёжными.

Следует отметить, что учёный выявил факторы, которые влияют на удовлетворенность работой при помощи метода полуструктурированного интервью. После применения метода контент-анализа исследователь выделил факторы, которые приводят к состоянию удовлетворенности трудом. Это: признание; достижения в работе; работа (монотонная, скучная, трудная или легкая, свободная или строго регламентированная); ответственность (как степень контроля за работой); продвижение сотрудника в виде повышения его статуса; возможность карьерного роста, которая связана с получением знаний, умений, навыков и профессионализма; заработок; межличностные отношения как по вертикали, так и по горизонтали; техническое руководство, которое связано с руководством; политика компании; условия труда; личная жизнь.

Среди факторов учёный выделил факторы 1 и 2 уровней: факторы удовлетворенности (1) и факторы неудовлетворенности (2). Противоположность удовлетворенности - это не неудовлетворенность, а отсутствие удовлетворенности. Удовлетворение некоторых потребностей приводит лишь к снятию маленькой удовлетворённости трудом, тогда как неудовлетворение иных потребностей — к росту неудовлетворенности в труде. Важным фактором удовлетворенности учёный считает «гигиенический» по аналогии к термину в медицинской сфере как профилактическое средство, которое уменьшает вероятность заболевания работника. Полное удовлетворение работой получается, по данным учёного, при достижении поставленной цели, и сотрудник получает признание, имеет возможность расти профессионально. Эти факторы учёный называет «мотиваторами», не различая мотивы и стимулы (тем не менее в действительности они есть). Удовлетворенность трудом возникает, когда есть положительная мотивация к труду. Она возникает при выполнении ответственной, интересной работы.

В решение проблем управления внесла свой вклад мотивационная теория Д. Мак-Клелланда и Д. Аткинсона. Учёные дают объективную оценку научным способам понимания мотивации, показав три фактора: стремление к успеху; получение признания; стремление к власти.

Стремление к успеху учёные видят как желание выделиться, иметь доступ к жизненным ценностям. Индивид, который стремится к успеху, решает проблемы, ставит и решает различные задачи и хочет получить хорошие отзывы о своей работе.

Стремление к власти, как считают учёные, - это желание иметь влияние на других, приказывать им делать то, что сами они не стали. Желаящий власти индивид хочет управлять другими, влияя на них и радуясь своему могуществу.

Желание иметь признание несёт в себе стремление в дружеских отношениях с другими людьми. Такой индивид хочет сотрудничать, поддерживать нужные для этого отношения.

Если сотрудник идёт к успеху, ему нужно помочь в реализации его возможностей при работе. Таких индивидов называют находкой для организации. Движущие силы поведения людей находятся в сложнейшей структуре деятельности, детерминированной разнообразными факторами мотивации в зависимости от уникальных особенностей личности индивида. Социальные ценности, которые человек приобретает осознанно и ставшие для него важными, превращаются в катализаторы силы, под действием которых человек совершаются поступки. Человек с низкой самооценкой видит неудачу в себе. И наоборот, индивид с высокой самооценкой видит неудачу вне себя - в руководстве, в других личностях или обстоятельствах [4].

Теория ожиданий В. Врума несёт в своей основе тезис о том, что не реализованная потребность - не единственная мотивация, побуждающая индивида достигать цели. Каждый работник должен быть уверен в том, что к реализации его потребностей приведет выбранная им модель поведения.

В основе теории лежат простые предположения об организационном поведении людей:

- индивиды по-разному видят результаты труда из-за различий в потребностях;
- выбор определенного вида действий происходит сознательно;
- главным фактором, предопределяющим данный выбор, является ожидание трансформации действия в нужный результат [3].

В теории справедливости С. Адамса процесс мотивации сводится к соотношению своих усилий, которые он затрачивает при выполнении некой работы, и полученного вознаграждения с усилиями и вознаграждением своего коллеги. Суть вклада несёт в себе

различные элементы, которые сотрудникам приходится приносить ради результата — трудовой стаж, образование, предшествующий опыт, участие и преданность, усилия и время, творчество и трудовые достижения. Результат является системой вознаграждений, которые работники понимают как получаемые от своей работы: заработная плата и премии, льготы, рабочее место, психологические и социальные поощрения. Сотрудники проводят анализ справедливости своих «контрактов» результата/вклада и после этого сравнивают их с работой коллег, которые заняты на похожих работах, и других работников [5].

Если при сравнении у сотрудников появляется понимание о нарушении справедливости, то они будут демонстрировать разные типы реакции.

Модель Лаймона Портера и Эдварда Лоулера является доработанным вариантом теории ожиданий, в который добавлены элементы теории справедливости. Результаты, которых достигают сотрудники, зависят от трех переменных: затраченные усилия; способности и характер индивида; понимание своей роли в процессе труда.

Уровень затрачиваемых усилий зависит от следующих переменных:

- ценность вознаграждения;
- то, насколько индивид верит в существование связи между затратами усилий и возможными вознаграждениями.

Получение результата может повлечь за собой не только внутреннее, но и внешнее вознаграждение. Нужно учитывать, что индивиды имеют свою оценку степени справедливости вознаграждения за результаты. Удовлетворение является результатом внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Восприятие ценностей вознаграждения влияет на понимание индивидов будущих событий. Главный вывод этой теории — результативный труд ведет к удовлетворению - существенно поменял взгляд на то, чем должен заниматься менеджер по отношению к работникам. Раньше преобладала теория, согласно которой необходимо добиваться того, чтобы работники были удовлетворены, в результате чего они будут результативно трудиться. Подход Портера-Лоулера другой: менеджер должен обращать внимание на то, чтобы труд сотрудника был трудом, отвечающим качествам высокого профессионализма, и это приведет к мотивации сотрудников на новые профессиональные достижения [4].

Таким образом, разрабатывая систему мотивации кадров, способствующую развитию профессионализма кадров в сфере закупок, необходимо учитывать разнообразие мотивов трудовой деятельности.

### **Список литературы**

1. Гладилина И.П. Принцип профессионализма как основа контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд // Самоуправление. - 2014. - № 3. – С. 11-13.
2. Гладилина И.П., Сергеева С.А. Общественное обсуждение и общественный контроль закупок // Самоуправление. - 2013. - № 12. – С. 13-15.
3. Головнёва И.В. Психологические основы кадрового менеджмента : учебное пособие. – Кондор, 2008. – 172 с.
4. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб. : Питер, 2000.
5. Савенко В. Практика мотивации: недостающее звено // Менеджмент и менеджер. - 2002. – С. 39-41.
6. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ (ред. от 02.07.2013) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

**Рецензенты:**

Осташкин В.Н., д.и.н., профессор, профессор кафедры социальной политики, Московский городской университет управления Правительства Москвы, г. Москва.

Банников П.А., д.и.н., доцент, доцент кафедры управления государственными и муниципальными заказами, Московский городской университет управления Правительства Москвы, г. Москва.