DOI: 10.22394/2070-8378-2018-20-2-8-16

# Ценностный фактор развития региональных управленческих команд

**АНДРЕЙ СЕРГЕЕВИЧ НИКИТИН,** кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры теории и систем отраслевого управления Института отраслевого менеджмента
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: andrejnikitin237@gmail.com
**ЮЛИЯ ВЛАДИМИРОВНА ГИМАЗОВА,** кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры государственного управления и политических технологий Института государственного управления и права
Государственный университет управления (Российская Федерация, 109542, Москва, Рязанский проспект, 99). E-mail: 3j@mail.ru

**Аннотация.** Сохраняющейся турбулентности социально-экономического и политического развития России «эффективные» ценности бюрократической культуры становятся критическим ресурсом повышения качества управления развитием территории. Поскольку результаты социально-экономического развития субъектов Российской Федерации во многом зависят от состояния профессионального и человеческого потенциала руководства региона, именно управление по ценностям должно лечь в основу формирования и развития эффективных региональных управленческих команд. Сегодня управление по ценностям – не только популярная научная концепция, но и комплексная, многомерная неогуманитарная технология, которая с успехом применяется в современных корпорациях для повышения их стоимости за счет активизации «ценностного» резерва сотрудников. Допуская возможность заимствования ряда инструментов ценностного управления применительно к системе государственной власти, в статье приведено исследование ценностей региональных управленческих команд в субъектах Российской Федерации. Использование выводов теории поколений применительно к характеристике региональных управленческих команд, позволило прийти к выводу о наличии в большинстве региональных управленческих групп конфликта ценностей рациональной бюрократической культуры и «рыночных» ценностей 1990-х годов.
**Ключевые слова:** управление развитием территории, государственный менеджмент, эффективность государственного управления, управление по ценностям

Статья поступила в редакцию 20 марта 2018 года.

*Никитин А.С., Гимазова Ю.В.* Ценностный фактор развития региональных управленческих команд. *Государственная служба.* 2018. № 2. С. 8–16.

## VALUE FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF REGIONAL MANAGEMENT TEAMS

**ANDREY S. NIKITIN,** Cand. Sci. (Economics), Associate Professor, Chair of Theory and Systems of Industrial Management
Institute of Industry Management
The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Prospekt Vernadskogo, Moscow, Russian Federation, 119571). E-mail: andrejnikitin237@gmail.com
**YULIYA V. GIMAZOVA,** Cand. Sci. (Politics), Associate Professor, Chair of Public Administration and Political Technologies Institute of Public Administration and Law
State University of Management (99, Ryazanskiy prospect, Moscow, Russian Federation, 109542). E-mail: 3j@mail.ru

**Abstract:** Economy and the continuing turbulence of socio-economic and political development of Russia, the 'effective' values of bureaucratic culture become a critical resource for improving the quality of management of the territory development. Since the results of the socio-economic development of the Russian Federation largely depend on the state of professional and human potential of the region's leadership, it is value management that should form the basis for the formation and development of effective regional management teams. Today value management is not only a popular scientific concept, but also a complex, multidimensional Neo-humanitarian technology, which is successfully used in modern corporations to increase their value by activating the 'value' reserve of employees. Allowing the possibility of borrowing a number of tools of value management in relation to the system of state authority, the article presents a study of the values of regional management teams in the subjects of the Russian Federation. Using conclusions of the generations theory in relation to the characteristic of regional management teams, the author comes to the conclusion about the conflict of values between rational bureaucratic culture and 'market' values of the 1990th within most of regional administrative groups.
**Keywords:** management of the territory development, state management, public administration efficiency, management on values.

*Nikitin A. S., Gimazova Y. V.* Value factor in the development of regional management teams. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2018. № 2. P. 8–16. In Russian

**Введение**

В условиях становления экономики знаний, управленческие команды становятся «критическим» ресурсом повышения конкурентоспособности не только корпораций, но и системы государственной власти. Особенную значимость приобретает актуализация «командного» потенциала руководства территориальными экономическими системами [Никитин, 2017. С. 105]. Начиная с 2012 года, во исполнение указов Президента Российской Федерации о повышении эффективности деятельности региональных органов исполнительной власти, на общегосударственном уровне внедряется инструментарий стимулирования региональных управленческих групп, включая: стандартизацию деятельности региональных органов исполнительной власти по развитию инвестиционного и предпринимательского климата, формы и технологии проектного управления развитием территории, мониторинг и оценку результативности усилий команд.

Однако, как показали первые результаты, реализация этих мер способствовала снижению административных барьеров не во всех субъектах Российской Федерации [Аналитический отчет…, 2017. С. 178]. И сегодня не преодолены так называемые «неэффективные» традиции бюрократической культуры, на которые еще в конце XX века указывал автор концепции государственного менеджмента М. Бэрзли [Barzelay, 1992. P. 24]: ориентация чиновников преимущественно на процесс исполнения полномочий, их боязнь выйти за рамки должностной инструкции, чтобы эффективнее использовать обширные дискреционные полномочия.

Все это актуализирует поиск современными учеными и практиками ответа на вопрос о поиске источника и ресурса активизации «командного» начала в системе управления развитием территории.

Таким ресурсом могут стать ценности государственных служащих руководящего звена.

**Основы управления по ценностям в малых управленческих группах**

Значимость ценностного фактора для повышения эффективности деятельности организации аргументирована многими авторитетными теоретиками и практиками корпоративного управления.

Сегодня корпорация выступает не только как крупный хозяйствующий субъект, но и, в первую очередь, как социальный институт, транслирующий определенную совокупность ценностей [Колесников, 2011. С. 45]. Эти ценности «основаны не столько на экономических функциях корпорации, сколько на культуре, традициях, собственном опыте и на личной склонности их руководителей, которые обнаруживаются в текущей экономической, политической, социальной ситуации» [Лузин, 2007. С .85]. Под корпоративными ценностями понимаются поддерживаемые коллективом установки, которые моделируют деятельность и формируют образцы поведения членов организации. Под индивидуальными ценностями подразумевают внутренние мотивы поведения сотрудника [Демин, 2010. С. 56].

Согласие, готовность и способность работника подчинить свои индивидуальные ценности групповым приоритетам является социально-психологической основой срабатываемости персонала, мощным внутренним фактором ее внешней эффективности. Напротив, утрата общих ценностей служит отправной точкой дезинтеграции коллектива. Вот почему в корпорации необходимо обеспечить мотивационные ориентации и этические ценности, которые легли бы в основу ментального единства, взаимного доверия между сотрудниками [Михельсон-Ткач, Скляр, 2010. С. 50–59].

В представлении современных исследователей, управление по ценностям – это важнейший элемент корпоративного управления человеческим потенциалом, включающий: выявление, формирование и развитие ценностей сотрудников, соответствующих стратегии корпорации [Иванова, 2013. С. 77].

Сегодня управление по ценностям – не только популярная научная концепция, но и комплексная, многомерная неогуманитарная технология, которая с успехом применяется в современных корпорациях для повышения их стоимости за счет активизации «ценностного» резерва сотрудников [Нежданов, 2017. С. 21].

Это подтверждают многочисленные «истории» корпоративного управления о том, как еще вчера успешные организации «внезапно» теряли свою эффективность, именно вследствие ценностной дезинтеграции топ-менеджмента.

Напротив, определение ценностей, общих для сотрудников корпорации, и приобщение к этим ценностям неоднократно не просто «спасало» компанию, но и «возрождало» ее на качественно новом уровне. По наблюдениям известного российского бизнес-тренера Дениса Нежданова, «из легендарной первой семерки Золотой сотни «Forbes – Россия» начала 2000 года – сегодня реально остались в российском бизнесе только те, кто прежде всего не действовал в одиночку, а управлял бизнесом коллективно, вместе с партнерами своего уровня» [Нежданов, 2017. С. 106].

Совпадение ценностей является «критическим» ресурсом эффективности, прежде всего, для управленческих команд (топ-менеджмента кампаний), и только затем –- для рядовых работников организации. Это обусловлено следующими причинами. Во-первых, судьба всей организации (либо проекта) во многом зависит от согласованности и эффективности деятельности ее топ-менеджмента. Во-вторых, каждый участник «генеральной» управленческой группы располагает собственной субкомандой, которая транслирует (сознательно или подсознательно) представления, цели, стиль работы «шефа» [Ленсиони, 2017. С. 78]. В-третьих, участники команды ра-

ботают в постоянном взаимодействии друг с другом, поэтому ценностно-мировоззренческое совпадение является обязательным условием их морально-психологического комфорта. В-четвертых, специфика функционала команд, необходимость сконцентрироваться на внешних результатах деятельности заставляет их участников чаще задумываться о проблематике обеспечения разделяемого видения развития организации.

Обобщенный алгоритм управления по ценностям включает следующие этапы: формирование / выявление ценностей корпорации; диагностика ценностных ориентаций ее сотрудников; встраивание индивидуальных ценностей в «ценностную матрицу» организации [Долан, Гарсиа, 2008. С.129].

Однако на этом методологическое единство управления по ценностям заканчивается. Многообразие подходов к пониманию сущности категорий «корпоративные и индивидуальные ценности», наличие «конкурирующих» методик диагностики ценностей и технологий управления по ним свидетельствуют о том, что востребованная практикой проблема «создания единого ценностно-культурного ДНК для корпорации» все еще не решена. Вместе с тем, инструменты ценностного управления все чаще используются для решения задач повышения эффективности малых управленческих групп.

В этой связи резонно предположить, что заимствование и корректировка ряда инструментов ценностного управления применительно к феномену региональных управленческих команд в субъектах Российской Федерации могло бы оптимизировать процесс развития команд и повышения их эффективности.

**Методы диагностики ценностей управленческих команд**

Первоочередной задачей в аспекте формирования и актуализации системы ценностей региональных управленческих команд является прояснение сущности, состава и взаимосвязи коллективных и индивидуальных ценностей управленческих команд субъектов Российской Федерации.

По вопросам выявления общих для всех команд ценностей и их трансляции на другие управленческие группы методологического согласия пока не достигнуто. Эксперты полагают, что неправильным было бы копировать все ценности эффективных управленческих команд и пытаться делать из них «моральный кодекс» для остальных. Вместе с тем замечено, что схожие для всех успешных команд базовые принципы служат надежным фундаментом для устойчиво результативной совместной работы, способствуют многократному росту дисциплины и ответственности [Маргерисон, 2004. С. 209]. Вот почему применяются методики, помогающие адаптировать универсальный набор командных ценностей применительно к особенностям человеческого потенциала конкретной управленческой группы.

Спорным аспектом ценностного управления является инструментарий диагностики ценностей. Несмотря на убеждение некоторых исследователей в том, что идентификация и измерение коллективных ценностей в корпорации невозможна в принципе [Максименко, 2003. С. 98], попытки выявить ценностные установки отдельной организации (либо организаций, имеющих схожие характеристики) часто предпринимаются в профильных эмпирических исследованиях.

К количественному инструментарию выявления ценностей относятся: структурный контент-анализ, закрытые интервью, с последующей количественной их обработкой (чаще всего, при помощи шкалирования).

Не менее востребованы качественные методы диагностики корпоративных ценностей: написание эссе типа «автобиография будущего», в котором испытуемые самостоятельно формулируют «свой» список организационных заповедей; качественный контент-анализ большого массива текстов испытуемых (деловой переписки, интервью, выступлений, авторских работ, высказываний и публикаций в средствах массовой информации и Интернете и т.д.).

Основанные на комбинированном использовании количественных и качественных методов авторские инструменты диагностики ценностей, как правило, являются «интеллектуальной собственностью» бизнес-тренеров управленческих команд. Для выяснения и достижения разделяемого видения групповых ценностей проводятся многочасовые тренинги с использованием рефлексии, создания желаемого образа команды каждым ее участником, проведением серии совместных деловых игр, направленных на снижение конфликтогенности, распределение ролей в команде и определения места ее лидера[1]. Все эти социально-психологические методики имеют цель «подтянуть» менталитет участников к единым ценностям команды, подчинить особенное общему, а не наоборот. Таким образом, первоочередная задача управления по ценностям команды – мотивировать каждого члена команды добровольно и последовательно придерживаться общих ценностей малой управленческой группы.

К общим для крупного бизнеса целям и ценностям, выявленным в результате ряда социологических исследований, относятся: ориентация на эффективность, деловая репутация, корпоративная социальная ответственность и т.д. Перечни этих ценностей заложены в инструменты диагностики ценностей управленческих команд.

Наконец, дискуссионным аспектом диагностики ценностей команды является вопрос соответствия командных ценностей определенному типу культуры.

---

1 Фрагменты интервью с Т.Ю. Базаровым, проведенного А.Н. Гончаровым, главным редактором журнала «Управление персоналом»: http://uprpers.ru /52390

Применительно к корпорациям существует ряд методик диагностики общих ценностей, неоднократно апробированных в конце XX века [Камерон, Куинн, 2011. С. 108]. Их авторы допускают, что определенному типу корпоративной культуры соответствует определенный набор ценностей. Респондентам предлагается сформированный случайным образом перечень установок, присущих различным типам организационных культур. Испытуемые должны выбрать те ценности, которые, по их мнению, в наибольшей степени присущи их корпорации, а также перечень «желаемых» корпоративных ценностей. В результате формируется список ценностных предпочтений сотрудников. На этом основании делается вывод о принадлежности организации к определенному типу культуры, о наличии и степени ценностного конфликта между организацией и ее работниками.

Насколько подобные культуроориентированные методики ценностной диагностики применимы к управленческим командам в условиях постиндустриального общества?

Во-первых, управленческая команда – это малая группа с высоким уровнем корпоративности управленческой культуры. Участник команды, который имеет «особенные», по сравнению с остальными, ценностные ориентации и устойчиво воспроизводит их в своей профессиональной и социальной деятельности, вряд ли надолго задержится в команде, несмотря на статусность и заслуги.

Во-вторых, как было аргументировано одним из авторов этих строк ранее [Никитин, 2017. С. 48], управленческие команды субъектов Российской Федерации имеют «общие» (обусловленные схожими для всех регионов вызовами социально-экономического и политического характера) и «особенные» (определяемые менталитетом территории) характеристики человеческого потенциала. Однако нарастающая необходимость ориентации всех команд на значимые для всех регионов критерии эффективности и результативности управления развитием территории определяет безусловный приоритет «общего» над «особенным» в системе ценностей команд.

В-третьих, результаты исследования человеческого потенциала региональных управленческих команд, проведенного автором данных строк, показывают, что средний возраст (45–55 лет) и профессиональный потенциал команд (наличие высшего профессионального образования, профессиональной переподготовки по направлению «Государственное и муниципальное управление», 15–20-летний стаж работы в госсекторе), гораздо более однороден, по сравнению с профессионально-квалификационными характеристиками команд в бизнес-секторе [Никитин, 2017. С.117].

Все это определило приоритетность выбора тех инструментов ценностной диагностики, которые: не ставят своей задачей осознанное разделение и противопоставление личных и коллективных ценностей (1); позволяют испытуемым понять разницу между желаемыми и текущими ценностями их команд (2); основаны на сравнении ценностей бюрократической и иных культур (3).

**Диагностика ценностей региональных управленческих команд**

Приступая к диагностике ценностей региональных управленческих команд, следует выявить ключевые факторы, влияющие на данные ценности.

Возраст, в соответствии с популярной в настоящее время теорией поколений [O'Flynn, 2007. P. 367], является одним из ключевых факторов, которые формируют ценностные ориентации сотрудников.

Используя результаты социологических исследований сторонников «теории поколений» о наиболее типичной ценностной ориентации у представителей различных возрастных групп, получаем, что нынешние региональные команды, средний возраст которых, как было выявлено ранее, составляет 45–55 лет, имеют «смешанные ценности». Те члены команд, кто моложе 50 лет, придерживаются принципов, характерных для т.н. «поколения X», а именно: самостоятельность, ответственность, развитие, уважение, результативность, успех. Они находятся на вершине профессиональной, социальной и функциональной зрелости. Их ценностные установки ориентированы на решение актуальных задач эффективного управления [Магура, Курбатова, 2007. С.206].

Члены региональных команд старше 50 лет, в соответствии с теорией поколений, принадлежат к т.н. «беби-бумерам» (родившимся в индустриальную эпоху). Представителей этого поколения, согласно социологическим наблюдениям, отличает высокий уровень самосознания, богатый жизненный опыт, огромное профессиональное мастерство и, к сожалению, снижающаяся жизненная активность. Преобладающие ценности более умеренны. Это – уважение, авторитет, признание [Mans, Sims, 1999. P. 20].

Ценности «поколения X» в наибольшей степени соответствуют «рыночному» менталитету управленческих команд. Ценности поколения «беби-бумеров» отражают образ мыслей руководителей в рамках рациональной бюрократической культуры индустриальной эпохи [Манфред, 2005. С.223].

15–20-летний стаж работы на государственной / муниципальной службе, который имеет большинство членов региональных управленческих команд, дает основание для предположения о взаимовлиянии ценностей поколений «X» и «беби-бумеров» в рамках культуры государственного управления, которая складывается с начала 2010-х годов.

Какие ценности лежат в основании этой «новой» бюрократической культуры; насколько они противоречивы; какие из них доминируют?

Существующие в специальной литературе мнения по данному вопросу можно разделить на три группы. Авторы методики оценки конкурирующих ценностей выделяют традиционные «добродетели» госслужбы: дисциплинированность, организованность, стабильность, управляемость, ответственность, согласованность, взаимная обязательность [Камерон, Куинн, 2011. С. 202–204]. Сторонники более критической позиции по отношению к бюрократической субкультуре указывают на наличие в ее системе «неэффективных» ценностей, таких как: конформизм, клановость, неформальный патронат, ориентация на собственные цели и ценности в ущерб общезначимым благам [Barzelay, 1992. P. 5–8]. Наконец, разработчики концепций эффективной бюрократии и «good governance» полагают, что основой современной культуры госслужбы является сплав «бюрократических» и «рыночных» ценностей [O'Flynn, 2007. P. 370].

Разделяя точку зрения «смешения ценностей» в рамках служебной культуры эпохи постмодерна, следует привести результаты исследования «Комплексная экспертная оценка реформы госслужбы» о динамике корпоративной культуры российских чиновников за 2013–2015 годы. Методика предполагает оценку «внешними» и «внутренними» экспертами текущих ценностей госслужбы и степени их влияния на эффективность государственного управления. В качестве внутренних экспертов выступили 82 представителя органов государственной власти; «внешними экспертами» были 160 представителей бизнеса, научно-исследовательских организаций и кадровых служб [Калмыков, 2015. С.21].

Исследование, в частности, выявило следующее.

С одной стороны, опрошенные «внутренние эксперты», имеющие 10–15-летний стаж госслужбы (т.е. находящиеся «на пике» карьерного роста и творческих сил), полагают, что текущие ценности корпоративной культуры госуправления все меньше влияют на его эффективность.

С другой стороны, в 2015 году представители госсектора стали придавать меньшее значение «символам» и «мифам» корпоративной служебной культуры, чем в 2013 году. Знаки, гимны, лозунги, «герои», ритуалы, легенды получили наиболее низкую оценку в системе эффективных ценностей корпоративной культуры. Наибольшую значимость среди опрошенных получили следующие ценности: документы и инструкции, которые содержат чёткие и понятные критерии для выражения поощрения и награждения или порицания и наказания; взаимодействие на основе самоорганизации в проектных командах; ответственность за общий результат; формы обратной связи к вышестоящему руководству (в т.ч. через ступень в иерархии) [Калмыков. 2015. С.25].

Большинство представителей региональных управленческих команд имеют те же возрастные и профессиональные качества, что и чиновники, опрошенные в приведенном исследовании. Вот почему результаты исследования можно с высокой степенью надежности спроецировать на ценностную ситуацию внутри региональных управленческих групп. На этом основании резонно сделать вывод о постепенном «вытеснении» из менталитета государственных менеджеров «мифических» и «символических» ценностей в пользу прагматичных, четких, креативных представлений о сущности, миссии, целях и функциях государственного управления. Эта тенденция представляется важной для становления современного государственного менеджмента в России.

Итак, уходя от традиционных бюрократических ориентаций, члены региональных управленческих команд стремятся ориентироваться на иные ценности государственного управления.

Для прояснения сущности и состава этих новых ценностей одним из авторов этих строк было проведено исследование по выявлению ментальных ориентиров управленческих команд тех регионов, которые в период с 2015 по 2017 гг. устойчиво занимают ведущие позиции по результатам Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации (**таблица 1**). Данный рейтинг был выбран в качестве определяющего, поскольку его методология в наибольшей степени, чем у остальных оценочных методик, ориентирована на выявление усилий региональных команд в области улучшения инвестиционного и предпринимательского климата.

**Таблица 1. Динамика Национального инвестиционного рейтинга за 2015 – 2017 годы (топ–20 субъектов Российской Федерации)[2]**

| Субъект РФ | Результаты Национального рейтинга | | |
|---|---|---|---|
| | 2017 | 2016 | 2015 |
| Республика Татарстан | 1 | 1 | 1 |
| Чувашская республика | 2 | 6 | 9 |
| Москва | 3 | 10 | 13 |
| Тульская область | 4 | 4 | 10 |
| Калужская область | 5 | 3 | 2 |
| Тюменская область | 6 | 5 | 15 |
| Краснодарский край | 7 | 7 | 7 |
| Воронежская область | 8 | 23 | 14 |
| Московская область | 9 | 21 | 22 |
| Ульяновская область | 10 | 11 | 5 |
| Тамбовская область | 11 | 19 | 4 |
| Костромская область | 12 | 25 | 6 |
| Республика Башкортостан | 13 | 20 | 39 |
| Липецкая область | 14 | 16 | 33 |
| Владимирская область | 15 | 8 | 18 |

2 Составлено А.С.Никитиным

Сопоставление данных рейтинга за указанный период, позволило заключить, что относительно успешные результаты в 2015–2017 годах. демонстрируют управленческие команды следующих субъектов Российской Федерации: Республики Татарстан, Чувашской Республики, Тульской, Калужской областей, Краснодарского края, Москвы, Тюменской, Ульяновской, Липецкой, Владимирской областей. Команды этих регионов стали объектами ценностной диагностики.

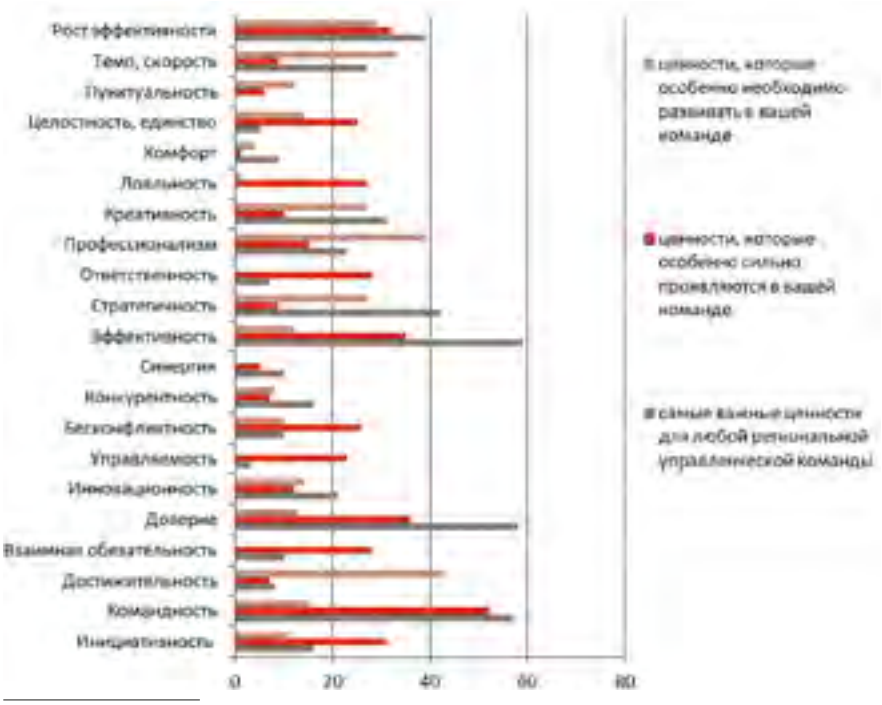
Среди членов управленческих команд указанных субъектов Российской Федерации (82 чел.) в октябре 2017 года был проведен опрос по выявлению ценностей, которые испытуемые считают: важными для любой команды / реализуемыми в их команде / необходимыми для развития в их команде. Закрытый перечень из 45 ценностей, предложенных испытуемым, разработан российским социологом А.И. Пригожиным [Пригожин, 2011. С. 298–307] и широко используется сегодня при выявлении коллективных ценностей в корпорациях.

Результаты опроса приведены в **диаграмме.**

Самыми важными качествами для «идеальной» команды участники опроса считают: командность, эффективность, доверие, стратегичность, рост эффективности, креативность, темп, скорость, профессионализм, инновационность. На нижних позициях ценностного рейтинга «идеальной» управленческой команды, по мнению испытуемых, находятся: бесконфликтность, пунктуальность, комфорт, лояльность, целостность, единство, управляемость. Это может свидетельствовать о высокой степени нацеленности успешных региональных команд на внешнюю эффективность в ущерб внутренней сплоченности, а также незначимости для них проблем срабатываемости (возможно, от того что этап командообразования для испытуемых уже пройден).

Желаемый и реальный ценностные образы региональных команд имеют ряд совпадений. Так, среди главных качеств, которые, по мнению опрашиваемых, характеризуют их команды, были названы: командность, доверие, эффективность. Высокие оценки получили: инициативность, взаимная обязательность, рост эффективности, бесконфликтность, ответственность, лояльность, целостность, единство. Такая ценностная самохарактеристика эффективных управленческих команд субъектов Российской Федерации позволяет говорить о высокой степени их интегративности. Это также может свидетельствовать о серьезной сплоченности как факторе успешности эффективных региональных управленческих команд.

**Диаграмма. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Ценности региональных управленческих команд»**[3]




3 Составлено А.С. Никитиным.

Вместе с тем, были выявлены несовпадения между желаемыми и реальными внутренними качествами команд. Так, немногие опрошенные отметили среди ключевых характеристик своих команд креативность, темп, скорость, конкурентность, инновационность. Однако именно эти качества большинство выделяло в топ-десятке ценностей идеальной региональной команды.

Среди ценностей, которые, по мнению испытуемых, в первую очередь необходимо развивать в своих управленческих командах: достижимость, темп, скорость, профессионализм, рост эффективности, стратегичность, креативность. Таким образом, указанные ценности имеют критическую значимость для дальнейшего развития команд, которые демонстрируют устойчивую эффективность в вопросах управления развитием территории.

Приведенные исследования позволяют сделать вывод о том, что «традиционная» бюрократическая культура сегодня все чаще воспринимается «высшими государственными менеджерами» (теми, кто занимает высокие должностные посты, и в чьей дискреции находится использование эффективного управленческого инструментария развития территорий) как нечто уходящее, малоэффективное, в то время, как ценности «эффективной бюрократической культуры», валидные для эпохи «новой нормальности», еще не вполне внедрены в практику государственного менеджмента. И наиболее эффективные команды осознают это ценностное несовпадение желаемого и действительного.

В то же время внедрению новых ценностей в менталитет региональных управленческих команд способствуют следующие факторы:

- существенное омоложение лидерского состава команд в 2016–2017 годов. Это усиливает ценностный конфликт поколений и способствует тиражированию «новых» ценностей среди команд;
- с 2014 года в работу региональных органов государственной власти стремительно внедряются инновационные методики, заимствованные у корпоративного управления;
- члены команд, которые прежде работали в бизнес-секторе и / или консалтинговых структурах (а таких сегодня более 15%), скорее всего, исповедуют «рыночные» ценности. Последние, как известно, далеки от представлений, принятых в рамках «традиционной бюрократической культуры». Однако именно они составляют ценностную парадигму проводимых в настоящее время реформ по повышению эффективности бюрократического управления.

Очевидно, что без целенаправленного воздействия на эти факторы, может усилиться конфликт ценностей в управленческих командах, может повыситься и без того ощутимый сегодня уровень «сопротивления изменениям» со стороны тех участников команд, которые все еще (порой интуитивно) придерживаются «охранительных» ценностей бюрократической культуры в процессе исполнения целей и задач «эффективного» управления. Традиционно высока сопротивляемость изменениям со стороны административно-управленческой системы, которая обеспечивает исполнение полномочий региональных чиновников.

Все это актуализирует необходимость разработки системы мер управления по ценностям в управленческих командах (а также субкомандах) субъектов Российской Федерации.

**Перспективы управления по ценностям в деятельности региональных управленческих команд**

Теоретики и практики современного корпоративного менеджмента демонстрируют различные подходы к организации системы управления по ценностям в корпорации. Эти подходы различаются количеством и формулировкой принципов, целей, задач, направлений, технологий ценностного управления [Незамайкин, 2011. С . 93–94].

Вместе с тем, эксперты солидарны в одном: основной функцией ценностного управления должна стать *мотивация* сотрудников, т.е. их «побуждение к деятельности в корпорации для достижения их личных целей и увеличения стоимости компании» [Организационное поведение, 2004. С. 209].

Действительно, для того, чтобы сотрудники не только разделяли ценности корпорации, но и устойчиво воспроизводили их в своей профессиональной деятельности, недостаточно провести ценностный аудит, разместить список ценностей в здании корпорации и встроить новые ценности в процесс планирования и организации деятельности кампании [Демин, 2010. С. 108]. Необходимо создать адекватную систему мотивации.

В аспекте ценностного управления, мотивация должна обеспечить сотруднику выбор той модели поведения, которая основывается на принятии и разделении им определенной совокупности ценностей.

Опираясь на методологию символической теории ценностей Л. фон Берталанфи [Берталанфи, 1969. С. 37–64], еще в середине XX века были разработаны различные поведенческие концепции, основанные на взаимосвязи стимулов и ценностей. Например, в соответствии с теорией Дж. Б. Уотсона, развитие ценностных ориентаций сотрудников определяется воздействием определенных стимулов и потому любое поведение можно описать в системе «стимул» – «реакция» [Ядов, Здравомыслов, 1967. С. 86–89]. Этот простой поведенческий закон лежит в основе сложных мотивационных инфраструктур поведения сотрудника, которые создаются сегодня передовыми корпорациями. Задачи таких мотивационных систем: развитие желательных мотивов действий, с одной стороны, и снижение влияния негативных индивидуальных установок, с другой.

Особенности действующих сегодня мотивационных систем в корпорациях различаются в зависимости от стимулирующего инструментария. В свою очередь, выбор стимулов, их объема и адресности определяется рядом параметров:

– совокупности корпоративных ценностей;

– степени и характера корпоративных и индивидуальных ценностей;

– профессионализма и компетентности сотрудников HR-департамента корпорации [Нежданов, 2017. С. 69].

Опираясь на изложенные выводы и обобщив предлагаемый учеными и экспертами опыт построения мотивационных систем, определим, на наш взгляд, возможную зависимость стимулов от ценностей «идеальной» региональной управленческой команды (**таблица 2**).

Качества «идеальной» команды были выявлены нами ранее в ходе опроса эффективных региональных управленческих групп субъектов Российской Федерации (см. выше).

Для развития этих качеств в таблице представлены соответствующие стимулирующие инструменты.

Внедрение изложенных стимулов целесообразно осуществлять с помощью различных материальных и нематериальных методов мотивации. Главное, чтобы все эти методы были ориентированы на максимальную реализацию человеческого потенциала региональных управленческих команд для достижения устойчивой эффективности в современных условиях.

**Таблица 2. Рекомендации по взаимосвязи ценностей и стимулов для мотивации членов управленческих команд субъектов Российской Федерации[1]**

| Ценностные ориентации региональных управленческих команд (идеальная команда) | Стимулы для членов региональных управленческих команд |
|---|---|
| командность, доверие | Привлечение к выполнению групповых заданий, проектов<br>Привлечение к процессу адаптации «новичков»<br>Вовлечение в разбор внутрикомандных конфликтов, систематизация таких совещаний<br>Организация интерактивного группового обучения навыкам работы в команде (выездные коммуникативные тренинги, совместный «разбор полетов» и т.д.)<br>Поощрение менторства по отношению к субкомандам |
| эффективность, рост эффективности | Самоконтроль эффективности<br>Обмен опытом с ведущими отечественными и зарубежными государственными менеджерами<br>Поощрение менторства по отношению к отстающим командам |
| стратегичность | Повышение стратегической и экспертной составляющей деятельности<br>Организация совместного интерактивного обучения методам стратегического планирования и прогнозирования<br>Обеспечение участия в междисциплинарных стратегических диалогах |
| креативность | Повышение творческого характера исполнения функций<br>Предоставление большей свободы при выполнении заданий<br>Делегирование полномочий |
| инновационность | Привлечение к инициированию новых проектов<br>Поощрение новаторства в сфере управления развитием территории<br>Предоставление большей свободы в рамках дискреции<br>Ознакомление с передовыми управленческими практиками по управлению развитием территории |
| темп, скорость | Поощрение передовых команд (субкоманд) управления развитием территории на общегосударственном уровне<br>Самодиагностика динамики эффективности команд<br>Создание «некомфортных» внешних условий для отстающих команд<br>Создание общегосударственной системы мониторинга эффективности региональных команд |

1 Составлено А.С. Никитиным

Отдельные элементы управления по ценностям (институт наставничества, обучение навыкам работы в команде) применяются в ряде субъектов Российской Федерации. Однако в целом вопрос важности управления по ценностям для становления действительно эффективных команд еще не вполне осознан.

Вместе с тем, многочисленные социологические исследования подтверждают, что выявление, артикуляция и регулирование процесса усвоения единых ценностей является крайне важным условием повышения результативности управленческих команд.

Эти ценности должны качественно отличаться от так называемых традиционных основ функционирования бюрократии.

Изложенное подтверждают исследования корпоративной культуры государственных служащих, проведенные в 2013 и 2015 годах. В результате диагностики отношения представителей госсектора к ценностям государственного корпоративизма была выявлена тенденция снижения значимости принципов бюрократического управления в мировоззрении российских чиновников.

Отчасти данную тенденцию можно объяснить с позиции теории поколений. Ее применение к исследованию человеческого потенциала действующих управленческих команд субъектов Российской Федерации позволило сделать вывод о постепенной трансформации мировоззрения основного корпуса региональных команд в пользу ценностей эффективного ответственного управления.

Пытаясь ответить на вопрос о сущности и составе ценностей наиболее эффективных управленческих команд регионов России, было проведено изучение текущих и желаемых ценностей данных команд по методике Пригожина. Результаты продемонстрировали устойчивую ориентацию эффективных региональных управленческих групп на ценности успешной управленческой команды.

Все это может служить аргументом в пользу необходимости более масштабного использования управления по ценностям как инструмента повышения результативности, сплоченности, эффективности действующих региональных управленческих групп в регионах России.

**Выводы**

Таким образом, разделяемое видение ценности является важнейшим фактором эффективности управленческих команд. Этот тезис приобретает все большую популярность в рамках современной теории корпоративного менеджмента.

Управление по ценностям признается эффективным инструментом развития управленческих команд в частном секторе экономики. Однако, ввиду специфики состава каждой бизнес-команды, совокупность разделяемых ею ценностей является уникальной, что существенно затрудняет процесс разработки инструментария диагностики ценностей, их актуализации и обеспечения их разделяемого видения среди участников управленческих групп.

В государственном секторе экономики процесс формирования и развития эффективных управленческих команд протекает большей частью спонтанно.

**Литература**

Аналитический отчет по результатам Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации в 2017 году. М.: АСИ. 2017.

*Берталанфи Л. фон.* Общая теория систем: критический обзор // Исследования по общей теории систем. М.: Прогресс, 1969.

*Демин Д.О.* Корпоративная культура: десять самых распространенных заблуждений. М.: Альпина Паблишерз, 2010.

*Долан С., Гарсия С.* Управление на основе ценностей. М.: Претекст, 2008.

*Иванова Т.В.* Эффективная управленческая команда и конкурентоспособность организации // *Конкурентоспособность бизнеса*. 2013. № 4 (40).

*Камерон К, Куинн. Р*. Диагностика и изменение организационной культуры. М.: Питер, 2011.

*Калмыков Н.А.* Корпоративная культура служащих: сравнительный социологический анализ // *Государственная служба*. 2015. № 6 (98).

*Колесников А.В.* Корпоративная культура современных организаций. М.: Альпина Паблишер, 2011.

*Ленсиони П.* Пять пороков команды. Бизнес–роман / пер. с англ. И.Э. Коротенко. 3-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

*Лузин А.В.* Ключевые концепции современного менеджмента. М.: Питер, 2007.

*Магура М.К., Курбатова М.С.* Секреты мотивации. М.: ООО «Журнал «*Управление персоналом*», 2007.

*Максименко А.А.* Организационная культура: системно-психологические описания. Кострома, 2003.

*Манфред Кетс де Врис*. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. Пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина бизнес-букс, 2005.

*Маргерисон Чарльз Дж*. Колесо командного управления. Путь к успеху через систему управления командой. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004.

*Михельсон-Ткач В.Л., Скляр Е.Н.* Процесс согласования ценностей: проблема и оценка // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 1.

*Нежданов Д.В.* Команда на миллион: создаем систему управления персоналом. СПб: Питер, 2017.

*Незамайкин И.В*. Формирование ценностного управления в корпорациях. Дисс. на соискание ученой степени к.э.н. М.: ГУУ, 2011.

*Никитин А.С.* Формирование и развитие региональных управленческих команд в субъектах Российской Федерации: монография. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017.

Организационное поведение / под ред. О.Н. Громовой, Г.Р. Латфуллина. М.: Питер, 2004.

*Пригожин А.И.* Цели и ценности. М.: Дело, 2011.

*Ядов В.А., Здравомыслов А.Г.* Человек и его работа. М.: Просвещение, 1967.

*Barzelay M.* Breaking through bureaucracy: a new vision for management in Government. Berkeley, 1992.

*Mans Ch., Sims H*. Superleadership. Beyond the Myth of Heroic Leadership // Organizational Dynamics. Vol. 19(5). 1999.

*O'Flynn J.* From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. The Australian Journal of Public Administration. 2007. Vol. 66. no 3.

**References**

Analytical report on the results of the National rating of the investment climate in the subjects of the Russian Federation in 2017. M .: ASI. 2017. In Russian

*Barzelay M.* Breaking through bureaucracy: a new vision for management in Government. Berkeley, 1992. In English

*Cameron K., Quinn R.* Diagnosis and change of organizational culture. Moscow: Peter, 2011. In Russian

*Demin D. O.* Corporate culture: the ten most common misconceptions. Moscow: Alpina Publishers, 2010. In Russian.

*Dolan S., Garcia S.* Management based on values. M .: Pretext, 2008. In Russian

*Ivanova T. V.* Effective management team and competitiveness of the organization // *Competitiveness of business*. 2013. № 4 (40). In Russian

*Kalmykov N. A.* Corporate culture of employees: a comparative sociological analysis // *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2015. № 6 (98). In Russian.

*Karl Ludwig von Bertalanffy*. General theory of systems: critical review // Investigations on the general theory of systems. Moscow: Progress, 1969. In Russian

*Kolesnikov A. V.* Corporate culture of modern organizations. Moscow: Alpina Pablisher, 2011. In Russian

*Lencioni P.* Five vices of the team. Business - romance / trans. from English by Korotenko I. E., 3rd ed. M: Mann, Ivanov and Ferber, 2017. In Russian

*Luzin A. V.* Key concepts of modern management. Moscow: Peter, 2007. In Russian

*Magura M. K, Kurbatova M. S.* Secrets of motivation. M .: OOO 'Journal of Personnel Management', 2007. In Russian

*Maksimenko A. A.* Organizational culture: system - psychological descriptions. Kostroma, 2003. In Russian

*Manfred Kets de Vries*. The Leadership Mystique. Development of emotional intelligence. Trans. from English, 2nd ed. Moscow: Alpina Business Books, 2005. In Russian

*Manz Charles C., Sims H. P. Jr.* Superleadership. Beyond the Myth of Heroic Leadership // Organizational Dynamics. Vol. 19(5). 1999. In English

*Margerison Charles J..* Team Management Wheel. A guide to Success with Team Management Systems. Dnepropetrovsk: Balance Business Books, 2004. In Russian

*Mikhelson-Tkach V. L, Sklyar E. N.* The process of harmonizing values: the problem and evaluation // Management in Russia and abroad. 2010. № 1. In Russian

*Nezamaykin I. V.* Formation of value management in corporations. Dis. for the degree of Candidate of Economic Sciences. Moscow: GUU, 2011. In Russian

*Nezhdanov D. V.* Team per million: create a system of personnel management. St. Petersburg: Peter, 2017. In Russian

*Nikitin A. S.* Formation and development of regional management teams in the subjects of the Russian Federation: monograph. M.: Publishing house 'Delo' RANEPA, 2017. In Russian

*O'Flynn J.* From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *The Australian Journal of Public Administration*. 2007. Vol. 66. no 3. In English

Organizational Behavior / Ed. by Gromova O. N., Latfullina G. R.. Moscow: Peter, 2004. In Russian

*Prigozhin A. I.* Goals and values. M.: Delo, 2011. In Russian

*Yadov V. A., Zdravomyslov A. G.* Man and his work. Moscow: Prosveschenie, 1967. In Russian