

important to establish partnerships aimed at establishing fruitful cooperation. In this case, great help may be different online portals that allow to reduce the time, as well as the organization of employers' Clubs.

Key words: State Service employment, labor market statistics, unemployment, wages, unemployed, employment, employers, vacancies, "Working in Russia" social partnership.

*© I. A. Karpykova, 2016

Karpukova Irina Aleksandrovna – graduate student of chair of state and municipal management, Samara University

*В.М. Цлаф**

**МОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ АГЕНТОВ РАЗВИТИЯ И
ЭКСПЕРТОВ, УЧАСТВУЮЩИХ В РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ
ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОМПЛЕКСНОГО
РАЗВИТИЯ Г.О. САМАРА НА ПЕРИОД ДО 2025 ГОДА)**

Рассматриваются факторы, приводящие представителей органов власти, бизнеса, некоммерческих организаций, населения к участию к разработке и реализации территориальных стратегий развития. Показано, что ведущим фактором является повышение или сохранение уровня самооценки человека в результате участия в стратегических разработках.

Ключевые слова: развитие, стратегия, агент, эксперт, мотивация, ценности, потребность.

Разработка территориальных стратегий развития неизбежно сопряжена с позиционным конфликтом двух противоборствующих сторон: тех, кто стремится к изменениям, и тех, кто стремится по возможности сохранить существующее состояние, избегая рисков, связанных с изменениями.

В разработке территориальных стратегий принимает участие большое число представителей органов власти и управления, науки, бизнеса, некоммерческих организаций, населения. Из числа этих представителей, большая часть которых не является профессионалами в области стратегического управления, в силу различия ценностных ориентаций и формируются две указанные выше группы: инициаторов изменений и консерваторов.

Люди, стремящиеся к изменениям, обычно называемые в таких ситуациях *агентами развития*, строят видение *желаемого* будущего, исходя из своих ценностей (этот вопрос более подробно рассмотрен ниже). Они могут

* © Цлаф В.М., 2016

Цлаф Виктор Михайлович – доцент кафедры государственного и муниципального управления Самарского университета

предлагать существенную диверсификацию экономики территории – развитие новых перспективных отраслей хозяйствования, увеличение привлекательности территории для инвесторов, высокообразованных иммигрантов и туристов путем реализации масштабных проектов развития системы образования, строительства научно-технологических инновационных центров, деловых и культурных центров, создания новых местных туристических маршрутов и туристической инфраструктуры и другие существенные преобразования потенциала территории. Они предлагают развитие потенциала территории путем вовлечения в него новых, ранее не использованных здесь ресурсов. Таким людям свойственно строить стратегии *прорыва в будущее*.

Люди консервативного склада строят стратегию *улучшения настоящего*, исходя из *возможного*, на основе сложившихся трендов и традиционно используемого потенциала территории. Они предпочитают пролонгировать в будущее эксплуатацию уже разрабатываемых природных ресурсов, имеющегося хозяйственного потенциала и сложившихся компетенций населения. Они обычно предлагают развивать уже существующие на территории отрасли хозяйствования, восстанавливать памятники старины, принимать меры к сохранению культурных традиций.

Как правило, люди, способные глубоко оценить настоящее, видят в нем больше положительных сторон (мы исключаем из рассмотрения «революционную ситуацию»), чем заметно поверхностным взглядом. Недостатки всегда больше «бросаются в глаза» – если все «нормально», человек не замечает этого, но если обнаруживаются недостатки, реагирует обязательно, и степень и скорость его реакции определяются только темпераментом. Такое поведение более свойственно людям с поверхностным знанием настоящего. Люди, занимающие экспертную позицию, – информированные, обладающие глубоким профессиональным знанием действительности и при этом лучше других понимающие риски изменений, как правило, больше ценят настоящее, более осторожны и обычно относятся к консервативной части участников стратегических разработок. Они часто мотивируют свою позицию перечислением рисков невыполнения намечаемых программ развития, ссылаясь, в том числе, на известный «тезис Черномырдина»: «Хотелось, как лучше, а получилось, как всегда».

Необходимо отметить, что агенты развития – люди, нетерпимо относящиеся к недостаткам настоящего, наиболее активные в продвижении всевозможных новшеств, к сожалению, как показывает опыт, зачастую выдвигают действительно нереализуемые предложения, что подкрепляет консервативную позицию экспертов.

Однако такое объяснение позиций обеих сторон конфликта недостаточно. Агентами развития выступают и инновационно активные эксперты – люди, глубоко понимающие действительное положение вещей, знающие и существующие проблемы, и пути снижения рисков развития. Это профессионалы в области стратегического развития. В отличие от экспертов -

консерваторов они строят дорогу от хорошего к лучшему, от существующего к желаемому, не боясь трудностей этой дороги и умело преодолевая препятствия.

Для более глубокого понимания мотивации обеих сторон важно различать два вида ценностей [1, с.27-31, 37-40]: идеалы и идеологемы. Идеалы – то, к чему человек стремится, они, как правило, недостижимы, но определяют вектор движения к будущему. Идеологемы (мы несколько меняем смысл этого термина, употребляемого А.И. Пригожиным) – то, что человек стремится сохранить из настоящего в динамичном мире, исходя не только и не столько из прагматической полезности, сколько из иррационального идеологического представления, что реализация данной ценности есть *долг* человека, признаваемого принадлежащим к определенному социальному страту, определенной нации, конфессии, к определенной культуре (субкультуре). Идеалы – ведущие ценности для агентов развития, устремленных в будущее. Идеологемы – базовые ценности для экспертов, стремящихся сохранить, прежде всего, свой экспертный статус, для которых допустить принятие некорректных, опасных (с позиций их знаний и опыта) решений – *позор*. Это не отрицает желания сохранить и весьма «земные» возможности извлечения дохода из собственной экспертной позиции.

В любом случае базовым для экспертов можно считать желание *сохранить и повысить самооценку*, выражающуюся в материальных доходах, социальном статусе, выполнении своего долга – избегании причинения зла себе и окружению, некрасивых, смешных, неправильных с точки зрения общества и государства, позорных последствий.

Мотивация к любому действию определяется нереализованными ценностями, которые порождают неудовлетворенные потребности. Выполнение действия ведет к удовлетворению потребности, тем самым, к реализации ценности. Поэтому мотивация людей, выступающих в ролях как агентов развития, так и экспертов, к участию в разработке и реализации стратегий развития территорий может иметь основой только нереализованные ценности этих людей. Нереализованные ценности есть всегда у любого человека, однако каждый ранжирует их в зависимости от многих обстоятельств. Ранжирование определяет очередность удовлетворения потребностей. На действие *сейчас* люди мотивированы только в том случае, если это действие позволяет удовлетворить потребность (реализовать ценность), являющуюся *в настоящий момент* приоритетной. Удовлетворение иных потребностей откладывается на *потом* и, в силу непрерывной перестройки ранжированного ряда ценностей, выдвигающей на место приоритетных все новые потребности, может не состояться никогда.

В соответствии со сказанным, возникновение мотивации людей к участию в разработке и реализации стратегии в качестве агентов развития или экспертов требует выдвижения соответствующих неудовлетворенных

потребностей (соответственно, нереализованных ценностей) на приоритетные места в их индивидуальном ранжированном ряду.

Следовательно, мотивация людей к участию в разработке и реализации стратегии территориального развития в качестве агентов развития или экспертов основана на тех жизненных ситуациях, в которых на приоритетные места в ранжированном ряду потребностей выходят те потребности, которые могут быть удовлетворены участием в этой деятельности.

Исходя из изложенного, можно дать обобщенные характеристики факторов мотивации к участию в разработке и реализации стратегии территориального развития:

- для агентов развития – перспектива повышения самооценки (во всех рассмотренных аспектах) в будущем в случае участия в разработке и реализации стратегии;
- для экспертов – исключение опасности снижения самооценки в случае неучастия в разработке и реализации стратегии.

Обобщенные характеристики, полученные изложенным рассуждением, разумеется, не охватывают всех возможных факторов мотивации. Существенное дополнение перечня мотивационных факторов получено автором эмпирическим путем, а именно, путем рефлексивного анализа действий участников разработки и начала реализации Стратегии комплексного развития г.о. Самара на период до 2025 года [2; 3], выполненного автором на основе личных наблюдений.

Анализ показал, что агенты развития по мотивационным факторам, вовлекающим их в работы по разработке и реализации стратегии, могут быть разделены на несколько типов. Это:

- граждане, реально заинтересованные в будущем города, видящие в желаемом будущем города необходимое условие достижения желаемого будущего следующих поколений своей семьи («настоящие» агенты развития);
- люди, профессионально занимающиеся вопросами стратегического развития, считающие своим долгом принять участие в данном процессе из опасений непрофессионального выполнения его другими участниками или использующие его для обогащения личного опыта (агенты развития из числа экспертов);
- люди, для которых новизна обладает самоценностью, и стремление к будущему привлекательно более всего отрицанием настоящего («новое ради новизны»);
- личности, не достигшие самореализации в традиционных для них видах деятельности и пытающиеся найти ее в иных видах, в том числе, в разработке или реализации территориальной стратегии, если *случайно* выпала возможность в этом участвовать;
- перфекционисты, «желающие лучшего, имея хорошее», но не являющиеся профессионалами в области стратегического

- управления; основа их самооценки: «То, что могу создать я, лучше, чем то, что создано кем-либо другим»;
- «патриоты» и «гуманисты», недовольные качеством жизни населения; основа их самооценки – «забота о людях», которые, фактически, признаются существами более низкого уровня, несамодостаточными и нуждающимися в опеке;
 - «антипатриоты» – люди, находящиеся под сильным влиянием иных культур, чем культура данного социума, и считающие своим долгом изменить эту культуру согласно своим идеалам;
 - люди, склонные критиковать других, чтобы возвысить себя в своих глазах и глазах окружающих, они редко предлагают разумные решения, но высвечивают существующие проблемы;
 - люди, склонные к проектированию по прототипам, заимствованию чужих решений, в руки которых случайно или не случайно попали прототипы, копирование которых может повысить самооценку и оценку окружающими этих людей. Такая оценка может выражаться, в том числе, в размерах оплаты их услуг, или «зачислении» их окружением в страт «творческих людей», хотя копирование прототипов к творчеству не относится;
 - люди, которых участие в реализации стратегии привлекает лишь возможностью получения муниципального заказа или иной муниципальной финансовой поддержки, т.е. монетарный доход;
 - люди, которых участие в реализации стратегии привлекает возможностью расширения контактов, для руководителей коммерческих компаний – возможностью расширения рынка с помощью этих контактов;
 - руководители компаний, которых участие в реализации стратегии привлекает возможностью укрепления имиджа компании, в том числе, HR-бренда.

Участие агентов развития в разработке и реализации стратегии, как правило, не требует материальной компенсации затрат их труда.

Один из основных видов рисков при привлечении агентов развития к стратегическим разработкам состоит в том, что они, несмотря на устремление в будущее, будут предлагать решения, актуальные только для настоящего. В особенности это относится к «патриотам» и «гуманистам», склонным обсуждать сегодняшние, а не перспективные проблемы. Для них будущее – не более, чем повод для разговоров, реально ограниченных текущим моментом.

Другая опасность состоит в возможной чрезмерной мотивации к изменениям, которая не позволит услышать аргументы экспертов, относящиеся к реализуемости изменений. Эта опасность особенно велика для участников, ищущих самореализации, не достигнутой иными путями, так как упустить единственную открывшуюся возможность самореализации (даже мнимую) для них недопустимо. Итоги работы таких «агентов» часто

подходят под понятие «маниловщина». Привлечение таких агентов наиболее просто, их достаточно просто проинформировать об «открытии» новой сферы деятельности – реализации Стратегии. В групповых процедурах такие агенты могут быть полезны для активации обсуждений вопросов другими участниками.

В отношении экспертов рефлексивный анализ наблюдаемого поведения привел к следующим выводам.

Эксперты – это люди, удовлетворенные текущим положением вещей, достигшие при этом положении высокого социального статуса и проявляющие активность по сохранению положения вещей настолько, чтобы изменения не угрожали им снижением статуса.

Их ведущий мотивационный фактор – социальный статус, обеспечивающий им, кроме высокой самооценки, и высокий / относительно высокий материальный доход.

Участие экспертов в разработке и / или реализации стратегии требует обязательной материальной компенсации затрат их труда в размерах, обычных для их деятельности.

Основной фактор мотивации экспертов к участию в разработке / реализации Стратегии – угроза потери ими своего статуса в случае отказа от участия. Таким образом, их мотивация опирается на нереализованную потребность в стабильности своего положения. Если опасность потери статуса в случае отказа от участия в разработке / реализации стратегии высока, эксперт может быть привлечен на условиях оплаты его труда в размерах, значительно меньших, чем обычно. При очень стабильном положении эксперта и осознании им «нерушимой стабильности» стимулировать участие можно только очень высокой оплатой. Но и при этом сохраняется опасность выдачи ими лишь формальных отчетов по заключенным контрактам, а не совершения реальных действий.

В этом, в частности, состоят проблемы привлечения к участию в разработке / реализации Стратегии вузов, крупных предприятий, особенно, входящих в кластеры федерального масштаба, и других «сверхстабильных» организаций. Следует избегать попадания в число экспертов лиц, занимающихся самопрезентацией («показать себя»), даже если они имеют достаточный уровень компетентности для экспертной работы, так как на получение реального результата они не мотивированы.

Рациональное взаимодействие агентов развития и экспертов в процессе разработки / реализации территориальной стратегии описано нами в работе [4].

Библиографический список

1. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. / А.И. Пригожин. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2010. – 432 с.

2. Стратегия комплексного развития городского округа Самара на период до 2025 года: официальное опубликование. // Самарская газета. – 3 октября 2013 г. – №181 (5202).
3. Цлаф В.М. Стратегия комплексного развития городского округа Самара на период до 2025 года: особенности разработки и реализации. / В.М. Цлаф. // Вестник Самарского государственного университета, серия «Экономика и управление». – 2014. – №8 (119). – С.194-200.
4. Цлаф В.М. Некоторые аспекты реализации процессов развития социально-деятельностных систем. // В.М. Цлаф. // Вестник Самарского государственного университета, серия «Экономика и управление». – 2013. – №10 (111). – С. 157-162.

*Victor.M. Tslaf**

THE MOTIVATION FACTORS OF DEVELOPMENT AGENTS AND EXPERTS PARTICIPATING IN TERRITORIAL DEVELOPMENT STRATEGIES WORKING OUT AND REALIZING (BY THE EXAMPLE OF WORKING OUT THE STRATEGY OF SAMARA CITY COMPLEX DEVELOPMENT TO 2025)

The factors stimulating representatives of authorities, business, non-government noncommercial organizations and population to participate in working out and realizing territorial development strategies are considered. It is showed that the leading factor is increasing and keeping the level of self-estimation of person as a result of participation in strategical works.

Key words: development, strategy, agent, expert, motivation, values, needs.

*© Tslaf V. M., 2016

Tslaf Viktor Mikhailovich – associate Professor of the Department of state and municipal management, Samara University