

Соколова Галина Николаевна

канд. экон. наук, доцент

Голубев Даниил Сергеевич

магистрант

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный

университет им. И.Н. Ульянова»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ И НОРМ ПОВЕДЕНИЯ ГОССЛУЖАЩИХ ЧЕРЕЗ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ

***Аннотация:** в органах власти необходимо обеспечить формирование организационной культуры таким образом, чтобы доверие население к ним было на высоком уровне. Сами же государственные служащие имеют определенные профессиональные, этические качества, которые могут повлиять на ненадлежащее исполнение их служебных обязанностей. Автор подробно рассматривает такие аспекты, как эффективность деятельности госслужащих, которая является ключевым показателем качества государственной службы. Методологическую основу составили анализ нормативных документов и статистических данных в области организационной культуры государственных служащих. Рассмотрены практики частного бизнеса при формировании организационной культуры, выявлены особенности организационной культуры в органах власти и обеспечение баланса между адаптивностью и управляемостью на государственной службе. На основе авторского опроса приведены результаты, показавшие проблемы реализации Указа Президента в современных условиях. Выявив четыре ключевые проблемы, предложены меры по совершенствованию организационной культуры по формированию ценностных ориентаций и норм поведения через образовательные механизмы.*

Ключевые слова: *организационная культура, государственная служба, государственный сектор, частный сектор, государственный аппарат, эффективность, образовательные механизмы.*

Понятие организационной культуры понятие не новое. Государственный менеджизм, который используется для эффективного управления государством, использует практически все инструменты из частного бизнеса, так как здесь процессы идут быстрее и динамичнее за счет меньших ограничений. Поэтому многими учеными-теоретиками понятие «организационная культура» исследовалась сначала в частном секторе, а в настоящее время, являясь пространством реализуемости административных реформ, актуальность приобретает и в государственном управлении. Первым исследователем в данной сфере был военный деятель Германии Гельмут фон Мольтке, который разработал систему управления, основанную на доверии и инициативе подчиненных. Вместо жестких и детальных приказов Гельмут фон Мольтке ставил перед командирами четкую цель (миссию), предоставляя им полную свободу в выборе способов ее достижения [1, с. 56]. Ему принадлежит знаменитый афоризм: «Ни один план не переживает встречи с главной силой противника». Он доказал, что жесткая бюрократия проигрывает адаптивности и внутренней автономии сотрудников. Его стиль- гибкость против регламентов. Однако в современных условиях в государственном управлении это не работает. Поэтому мы рассмотрим понятия организационная культура, выявим ресурсы, как обеспечить гибкость и управляемость в этом процессе для того, чтобы обеспечить доверие населения к органам власти.

Рассмотрим организационную культуру в публичной сфере в трех плоскостях:

- определение специфики организационной культуры государственных органов и её структурных источников;
- систематизация нормативной рамки организационной культуры государственных органов России и её внутренних противоречий;

– системное сравнение различий организационной культуры публичного и частного секторов на основе социологических исследований и выявление новых тенденций.

В настоящий момент понятие «организационная культура» охватывает весь комплекс поведенческих норм, ценностных ориентиров и установок, принятых в организации. Однако в научных кругах до сих пор ведутся дискуссии об однозначной трактовке терминов «организационная» и «корпоративная культура», которые считаются тождественными понятиями [2, стр. 55]. Следует отметить, что в бизнес-структурах больше применяется понятие «корпоративная культура», а в государственном управлении – «организационная культура». Так, в таблице 1 представлены понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» и их смысловые нагрузки в государственном управлении и в бизнесе:

Таблица 1

Сравнительная таблица понятий «организационная культура»
и «корпоративная культура» [3, с. 8]

Параметр	Государственные органы (организационная культура)	Бизнес-структуры (корпоративная культура)
Доминирующий тип культуры	Иерархическая, клановая	Рыночная, адхократическая
Ориентация	На правила, процедуры, стабильность	На результат, клиента, инновации
Властная дистанция	Высокая	Умеренная или низкая
Инструменты изменения	Нормативно-правовое регулирование, административные регламенты	Стратегическое планирование, HR-технологии, внутренние коммуникации
Основной источник финансирования	Бюджет	Прибыль, инвестиции
Критерий успеха	Правомерность, результативность, доверие общества	Прибыльность, доля рынка, удовлетворённость клиента
Возможности заимствования	Ограниченные: проектные механизмы, двухканальная карьера, диагностика культуры, внутренний сервис	Широкие: может заимствовать как корпоративные, так и публичные практики

Итак, из таблицы 1 видно, критерий успеха внедрения организационной культуры- правомерность, результативность и доверие общества.

Рассмотрим нормативно-правовое регулирование организационной культуры в государственных органах. Следует отметить Федеральный закон от 27

июля 2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [4], в котором закреплён термин «организационная культура». Однако, в то же время организационная культура раскрывается через подзаконные акты и формируется через комплекс взаимосвязанных норм. Также следует отметить типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих, одобренного решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г [5]. Так, подходы по формированию и развитию профессиональной культуры государственного органа содержатся в Указе Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. №885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» [6]. Отметим новый Указ президента России №809, принятый 9 ноября 2022 года «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [7], который служит ключевым ориентиром в определении новых приоритетных ценностей для государственных органов. Изучение этого документа дало возможность систематизировать и выделить конкретные объекты ценностного регулирования, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2

Традиционные российские духовно-нравственные ценности

Объект	Традиционные российские духовно-нравственные ценности
Человек	Жизнь, достоинство, права и свободы человека
Семья	Высокие нравственные идеалы, крепкая семья
Труд	Созидательный труд, приоритет духовного над материальным
Отношения людей (Общество)	Гуманизм, милосердие, справедливость, коллективизм, взаимопомощь и взаимоуважение
Отечество	Патриотизм, гражданственность, служение Отечеству и ответственность за его судьбу
История России	Историческая память и преемственность поколений, единство народов России

Из таблицы 2 следует, что духовно-нравственные ценности изменились в 2022 году, однако в как в обществе, так и на уровне государственных служащих необходимо превратить из «документа» в «правило». Мы считаем, что в настоящее время ценности остаются на «когнитивном уровне», при этом они

не встроены в фактические показатели эффективности государственных служащих. Поэтому необходимо обеспечить разработку поведенчески-ориентированных измерений оценки ценностей, которая разработана авторами.

Таблица 3

*Оценка ценностей для государственных служащих
(объект Отношения людей (Общество))*

Традиционные русские духовно- нравственные ценности	Оценка ценностей	Результат
Гуманизм, милосердие	отношение к обслуживанию	повышаются нормы коммуникации при приёме обращений граждан
справедливость	беспристрастность в принятии решений	Выработка конкретных критериев принятия решений при распределении ресурсов, выдаче разрешений
коллективизм	оценка лидерства,	выявление роли в сообществе государственных служащих и использование их потенциала
взаимопомощь и взаимоуважение	коммуникация с гражданами	Повышение доверия граждан, открытости как для граждан, так и между государственными служащими

Таким образом, исходя из таблицы 3, можно отметить, что государственный служащий должен поступать на службу исходя из мотива служения обществу. Однако на практике в структуре мотивов поступления на государственную службу «служение обществу» не занимает приоритетного места. В 2022 году в учебных заведениях (вузах, сузах) ввели дисциплину «Обучение служением». Однако этой дисциплины недостаточно, для того, чтобы приоритетом было духовно-нравственная ценность.

Мы провели исследование среди государственных служащих в Межрегиональном технологическом управлении Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору, в рейтинге мотивов поступления на государственную службу «желание быть полезным обществу и государству, принести пользу» занимало лишь седьмое место. При этом доминировали: социальный статус, стабильность и надёжность, расширение социальных связей, материальное обеспечение и должностной рост.

При совершенствовании нормативно-правовой базы в области организационной культуры следует отметить, что в системе государственного управления требует единообразия, предсказуемости, подотчётности [8, с. 7]. При этом ценности требуют ситуационного суждения, внутренней идентификации, личной ответственности. Мы считаем, что итоговый критерий внедрения ценностей – не количество ценностей, которые государственный служащий способен воспроизвести по памяти, а способность обычного гражданина, войдя в любое государственное учреждение, почувствовать в поведении сотрудника «справедливость», «гуманизм» и «служение». Мы предлагаем внедрить инновационные методы и форматы для обучения государственных служащих, чтобы обеспечить компетенцию «служение обществу» (табл. 4).

Таблица 4

Инновационные методы для обучения государственных служащих

Инновационные методы	Форматы для обучения
Симуляционные и ролевые игры	Моделирование сложных этических дилемм, с которыми чиновники сталкиваются на практике. Это позволяет «прожить» ситуацию и увидеть последствия выбора
Иммерсивное обучение	Использование технологий VR (виртуальной реальности) для погружения в среду взаимодействия с гражданами, что развивает эмпатию и снижает уровень бюрократического цинизма
Сторителлинг (метод историй)	Трансляция ценностей через живые примеры (интервью, лекции-встречи) признанных лидеров и ветеранов госслужбы с безупречной репутацией

Общий вывод из вышесказанного можно сделать такой, что организационная культура государственных органов не является простой вариацией общей – её специфика укоренена в институциональной логике публичных организаций. В отличие от частного сектора, результаты деятельности государственных органов с трудом поддаются измерению через прибыль или долю рынка; их легитимность проистекает в большей степени из процессуальной правомерности и соблюдения правил. Такая институциональная среда порождает ряд культурных характеристик, обладающих внутренней устойчивостью. Необходимо обеспечение баланса между адаптивностью и управляемостью на государственной службе при формировании организационной культуры. Успешное прохождение

курсов по лидерству и этике, а также демонстрация ценностей на практике должны стать обязательным критерием для аттестации государственных служащих и включения в кадровый резерв.

Список литературы

1. Байер, Ю. П. История возникновения феномена корпоративной культуры / Ю. П. Байер, А. А. Козырев. – URL: <https://sciff.ru/istorijavozniknovenijafenomena-korporativnoj-kultury/> (дата обращения: 17.09.2026). – Текст : электронный.

2. Борисенок, А. Л. Понятие организационной культуры как аналог корпоративной культуры / А. Л. Борисенок // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. – 2006. – № 24. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatieorganizatsionnoy-kultury-kak-analog-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 17.04.2026). – Текст : электронный.

3. Никитина, О. О. Корпоративная культура как инструмент повышение эффективности деятельности организации / О. О. Никитина // Экономические исследования и разработки. – 2022. – № 10. – С. 36–40. – DOI 10.54092/25420208_2022_10_3.

4. О государственной гражданской службе Российской Федерации : Федеральный закон : от 27.07.2004 №79-ФЗ : ред. от 2024 г // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2024. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 04.10.2026). – Текст : электронный.

5. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих [одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., протокол №21] // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2010. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 04.10.2026). – Текст : электронный.

6. Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих : Указ Президента Российской Федерации : от 12.08.2002 №885 //

Президент России. Официальный сайт. – URL: <http://www.kremlin.ru> (дата обращения: 04.10.2026). – Текст : электронный.

7. Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей : Указ Президента Российской Федерации : от 09.11.2022 №809 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202211090019> (дата обращения: 04.10.2026). – Текст : электронный.

8. Деханова, Н. Г. Социальный капитал как фактор формирования качества жизни / Н. Г. Деханова, В. А. Сушко, Ю. А. Холоденко // Социология. – 2023. – № 1. – С. 86–96.