© Е.В. Ковшикова, С.О. Шиндряев

DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2021.2.22>

УДК 331.1

**ЦЕННОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ:
ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ**

Е.В. Ковшикова, С.О. Шиндряев

Ковшикова Елена Владимировнакандидат филологических наук, доцент кафедры русского языка,
Волгоградская академия МВД России, Волгоград, Россия.

E-mail: kelenav1@yandex.ru

Шиндряев Сергей Олегович,аспирант, Волгоградский институт управления – филиал
ФГБОУ ВО РАНХиГС при Президенте РФ, Волгоград, Россия.

E-mail: ser.sindr@gmail.com

Аннотация. Научная статья посвящена специфике ценностного управления и возможностям его влияния на организационную культуру. Предметом исследовательского интереса авторов стали особенности ценностного управления в организационной культуре государственной гражданской службы. Гражданская служба – это собирательный термин для сектора государственного управления, состоящего в основном из государственных служащих, нанятых по профессиональным заслугам.

Государственная служба принципиально отличается от частного сектора. Диапазон целей правительства и ограничения, налагаемые политической властью, обеспечивают невозможность быстрой передачи практики частного сектора. Различные условия функционирования также, по-видимому, влияют на организационную культуру и, возможно, объясняют, почему культурные изменения могут быть более сложными в государственной службе, чем в частном секторе.

В статье ключевым объектом исследования рассматривается организационная культура государственной гражданской службы. В работе преследуется цель выявления глубинных характеристик организационной культуры государственной гражданской службы на основе ценностных ориентиров служащих.

Понятие ценностей особенно актуально в рамках государственной службы. То, что является для многих государственных служащих основными ценностями, такими как беспристрастность, лояльность, справедливость, подотчетность и справедливость, было определено более ста пятидесяти лет назад. Однако в последнее время ценностные конфликты возникли в контексте модернизации государственных услуг.

Сделан вывод о том, что в современных социально-экономических условиях диссонанс ценностных ориентаций и целей приводит к деформации организационной культуры государственных служащих. Анализируются результаты региональных социологических исследований организационной культуры.

Научная новизна исследования заключается в том, что, несмотря на значительный

исследовательский интерес к вопросам ценностного управления в организации и наличие значительного числа трудов, посвященных данной проблеме, вопросы специфики ценностного управления организационной культурой государственной гражданской службы по-прежнему остаются на периферии исследовательских интересов ученых.

Ключевые слова: *ценности, ценностное управление, вовлеченность, последовательность, адаптивность, миссия, организационная культура, государственная гражданская служба.*

UDC 331.1

VALUE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE: THE POSSIBILITIES OF APPLICATION IN THE SYSTEM OF PUBLIC CIVIL SERVICE

E.V. Kovshikova, S.O. Shindryaev

Elena V. Kovshikova,

PhD (candidate of philological sciences), associate Professor of the Russian language Department Volgograd Academy of the Ministry of internal Affairs of Russia, Volgograd, Russian Federation.
E-mail: kelenav1@yandex.ru

Sergei O. Shindrjaev,

Postgraduate, Volgograd Institute of Management, Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Volgograd, Russian Federation.
E-mail: ser.sindr@gmail.com

Abstract. *The scientific article is devoted to the specifics of value management and the possibilities of its influence on organizational culture. The subject of the author's research interest was the features of value management in the organizational culture of the state civil service. Civil service is a collective term for the public administration sector, consisting mainly of civil servants employed on professional merit.*

The public service is fundamentally different from the private sector. The range of government objectives and the constraints imposed by political power make it impossible to transfer private sector practices quickly. Different operating conditions also seem to influence organizational culture, and perhaps explain why cultural change can be more complex in the public service than in the private sector.

In the article, the key object of the research is the organizational culture of the state civil service. The paper aims to identify the deep characteristics of the organizational culture of the state civil service based on the value orientations of employees.

The concept of values is particularly relevant in the public service. What are for many civil servants the core values, such as impartiality, loyalty, fairness, accountability, and fairness, were defined more than a hundred and fifty years ago. However, recently, value conflicts have emerged in the context of the modernization of public services.

It is concluded that in modern socio-economic conditions, the dissonance of value

orientations and goals leads to the deformation of the organizational culture of civil servants. The results of regional sociological studies of organizational culture are analyzed.

The scientific novelty of the research lies in the fact that, despite the significant research interest in the issues of value management in the organization and the presence of a significant number of works devoted to this problem, the issues of the specifics of value management of the organizational culture of the state civil service still remain on the periphery of the research interests of scientists.

Keywords: *values, value management, engagement, consistency, adaptability, mission, organizational culture, public civil service.*

В современном обществе вопрос о специфике управленческих отношений на основе ценностей является весьма актуальным в связи с наличием проблемы природы управления в условиях социально-экономической неопределённости.

В качестве основы любой культуры Питирим Сорокин выделяет именно ценности. Большинство членов общества осуществляют свою деятельность на основе ценностных ориентиров, воспринимая их как "единственно верные" [5].

Углубленный научный анализ и эффективное управление развитием ценностно-ориентированной организационной культуры – вот та комплексная социальная проблема, ставшая глобальной в современном мире.

Стоит отметить, что результаты решения данной проблемы влияют как на процесс интеграции российских организаций в международное сообщество, так и на формирование образа современного руководителя организации как социально-ответственного субъекта.

Ценностное управление как процесс – явление новое, появившееся относительно недавно. В связи с недостаточным изучением теоретических характеристик формулирование сущности данного явления возможно лишь благодаря учёту проекции законов организации на формирование системы принципов (табл.1).

Таблица 1

Взаимосвязь законов организации и принципов ценностного управления

Наименование закона	Название принципа	Содержание с позиции ценностного управления
Закон развития	Принцип инерции	Ценностная система организации не может быть подвергнута мгновенному изменению
	Принцип самозависимости	Прошлый опыт влияет на трансформацию ценностной системы организации
	Принцип непрерывности	Преобразование ценностной системы организации происходит непрерывно
Закон композиции и пропорциональности	Принцип согласования	Ценностная система жизнеспособна, если существует согласованность между ценностями организации и ценностными ориентациями
	Принцип полноты	Ценности и ценностные ориентации должны обеспечивать реализацию стратегии и увеличение стоимости
Закон единства анализа и синтеза	Принцип взаимосвязи	Ценностные ориентации сотрудников должны коррелировать с определенными ценностями организации
Закон	Принцип	Ценностное управление строится на

информированности и упорядоченности	информационной открытости	информации о системе ценностей организации, уровне их восприятия сотрудниками
--	------------------------------	---

Основой ценностного подхода в управленческой парадигме считаются работы К. Майджера. Представленная им управленческая парадигма показывает воздействие ценностей на поведение людей. Изучение данного вопроса позволило К. Майджеру разработать схему, в которую входят базовые элементы: ценности, видение, вера и отношение, поведение [4].

Мы исходим из тезиса о том, что эффективная работа сотрудников организации зависит от учета их ценностных ориентиров [2]. В свою очередь, эффективное управление ценностями осуществляется путем ценностной мотивации персонала [6].

Следует отметить, что большинство крупных и успешных организаций применяют в управленческом цикле ценностей следующие: сотрудничество и развитие, обучение, креативность, инновации, коучинг, социальные альянсы, глобальное мышление, планетарное будущее [1]. Исходя из этого, можно говорить о важности данных ценностей, которые, став ориентирами для всех сотрудников, позволили бы организации генерировать стремление к поиску наиболее эффективных путей достижения целей команды и разработке оптимальных стратегий.

При разработке стратегий функции ценностей задействуются в следующих аспектах:

- 1) как структуры внимания (направление внимания руководителей организаций на конкретные вопросы и нестандартные решения);
- 2) как оценочные линзы (переоценка ресурсов);
- 3) как принципы планирования (оказывают влияние на систему приоритетов и интеграцию деятельности);
- 4) как маркеры идентичности (привлечение аудитории) [12].

Вышеизложенное актуализирует вопросы организационной культуры, в связи с чем следует обратить особое внимание на работы Э. Шейна, который разделяет организационную культуру на три уровня: артефакты (видимые структуры или поведение), идеи и убеждения (идеалы, цели и ценности) и основополагающие предположения, формирующие само собой разумеющийся фон для всей другой деятельности [13].

Ученые, исследующие организационную культуру сотрудников в коммерческих организациях, определили контуры для категоризации наблюдаемых моделей их поведения. К наиболее часто используемым типологиям стоит отнести:

- 1) пять "культурных измерений" - дистанции власти, индивидуализм/коллективизм, мужественность/женственность, избегание неопределенности и долгосрочная/краткосрочная ориентация [11];
- 2) четыре "основные области" - участие, чувство миссии, последовательность, адаптируемость;
- 3) система "конкурирующих ценностей", которая включает в себя четыре типологии - иерархия, адхократия, клан, рынок [7].

Таким образом, ключевые элементы ценностного управления включены в любую концепцию управления, однако описание данных об управленческих эффектах, создаваемых на практике, отсутствуют. К ключевым индикаторам эффективности ценностного управления в организации можно отнести: увеличение преданности сотрудников компании, уменьшение текучести кадров, увеличение производительности труда, доверительные отношения клиентов и персонала, увеличение "понятности" деятельности организации и повышение автономизации процессов, происходящих в ней.

Поскольку ценности определяют то, какие цели мы выбираем, они обеспечивают основу для конкретных последовательных действий [10]. Чем важнее ценность, тем больше вероятность того, что люди составят планы действий, чтобы связать свое поведение с

ценностью [15]. А значит, можно ожидать, что руководители будут отдавать приоритет действиям, соответствующим их ценностным постулатам.

Важен вопрос специфики реализации ценностного управления организационной культурой. Изучая его, следует прежде всего обратиться к работам Даниеля Денисона [8]. В своих работах он описывает опыт исследования связей между организационной культурой и эффективностью, а также представляет модель организационной культуры, основанную на четырех характерных чертах:

- а) вовлеченность;
- б) последовательность;
- в) адаптируемость;
- г) миссия.

Эти признаки изучаются в рамках двух взаимосвязанных исследований: во-первых, качественные тематические исследования пяти коммерческих организаций используются для определения признаков и характера их связи с эффективностью; во-вторых, количественное исследование обеспечивает анализ восприятия генеральными директорами этих четырех признаков и их отношения к эффективности.

Результаты исследований Даниеля Денисона демонстрируют поддержку прогностической ценности признаков и помогают проиллюстрировать взаимодополняемость качественных и количественных методов изучения организационных культур [9]. Две из этих черт (вовлеченность и адаптивность) являются показателями гибкости, открытости и отзывчивости и являются сильными предикторами роста. Две другие черты, последовательность и миссия, являются индикаторами интеграции.

Тем не менее, следует отметить, что, несмотря на значительный исследовательский интерес к вопросам ценностного управления в организации и наличие значительного числа трудов, посвященных данной проблеме, вопросы специфики ценностного управления организационной культурой государственной гражданской службы по-прежнему остаются на периферии исследовательских интересов ученых. Помимо того факта, что исследования в данной области недостаточны, они мало акцентированы на особенностях данного сектора управления. Как правило, авторы не учитывают специфики управления организационной культурой государственной гражданской службы, не принимают во внимание представления руководителей о специфике ценностного управления, о чем мы уже писали. При этом важно отметить: овладение новыми компетенциями для реализации функций государственного управления потребует пересмотра системы профессиональной подготовки и переподготовки государственных служащих в профильных образовательных учреждениях [3].

Особое внимание следует уделить тому факту, что на эффективность государственного управления влияет не только внедрение лучших практик управления, но и реализация социальной направленности в процессе принятия решений. В отличие от организаций сферы бизнеса, для представителей различных ведомств государственного управления первостепенное значение имеет этика государственного служащего, предполагающая идею служения государству, обществу, в связи с чем отмечается больший акцент на социальную ответственность, а не на материальную выгоду. Проблема формирования управленческого коллектива на государственной службе предполагает, что ключевое внимание необходимо уделять оценке ценностных ориентаций чиновников. Данный тезис требует подтверждения в рамках практической части работы.

В эмпирической части исследования считаем актуальным обратиться к вопросам количественных методов оценки, основанных на проведении различных опросов с целью получения численной оценки состояния организации. К количественным методам оценки организационной культуры, актуальным для изучения перспектив ценностного управления в структурах государственной службы, относится модель исследования организационной культуры Д. Денисона (DOCS).

Эмпирическая база исследования - органы управления социальной сферой региона ("Комитет образования, науки и молодежной политики Волгоградской области", "Комитет культуры Волгоградской области" и "Комитет государственной охраны объектов культурного наследия Волгоградской области").

Объект исследования - организационная культура государственной гражданской службы.

Предмет исследования - особенности ценностного управления в организационной культуре государственной гражданской службы.

В соответствии с результатами эмпирического исследования организационной культуры государственной гражданской службы Волгоградского региона по модели Д.Денисона (проведённого нами в период с 1 сентября 2020 года по 30 ноября 2020 года), были получены следующие данные (рис.1):

1) Вовлеченность. Служащие активно привлекаются к принятию ключевых решений (73%), они ощущают себя важной частью организации (70%) и на практике наблюдают взаимосвязь между собственной деятельностью и достижениями ключевых целей организации. Однако развитию способностей служащих уделяется недостаточное внимание (33%).

2) Последовательность (стабильность). Ведомства последовательны и хорошо интегрированы (62%). Поведение персонала соответствует ключевым ценностям организации (67%), организационная деятельность хорошо скоординирована (62%).

3) Адаптивность. Ведомства стремятся к удовлетворению потребностей граждан (55%), однако заметны трудности в умении принимать риски и учиться на своих ошибках (47%). Наблюдаются затруднения в осуществлении перемен с целью минимизации рисков (40%).

4) Миссия. Служащие обладают четким представлением о задачах государственного управления в рамках ведомственной специфики (77%) и стратегических целях (66%). При этом изменения организационной стратегии вызывает затруднение (46%), поскольку требуются одновременные изменения структуры ведомства, культуры и поведения его государственных служащих.

Рисунок 1 - Результаты исследования организационной культуры государственной гражданской службы по модели Д. Денисона

Таким образом, исследование организационной культуры государственной гражданской службы по модели Денисона позволяет руководителям выявить текущие проблемы управления и определить потенциал ценностного управления внутри ведомства, для чего на основании полученных результатов осуществить следующие действия:

- сформировать или внести коррективы в систему принятия решений и взаимодействия ключевых субъектов;
- усовершенствовать механизмы управления поведением работников в соответствии с ключевыми ценностями;
- осуществить целенаправленное воздействие на изменения показателей эффективности госслужащих, основанное на ценностных подходах (общая результативность и производительность сотрудников).

В качестве перспективных задач развития темы - изучение связи между ценностными ориентациями государственных служащих и показателями их эффективности, в том числе через оценку объективного результата их работы заинтересованными сторонами и получателями государственных услуг.

Литература:

1. Бланшар К. Ценностное управление / К. Бланшар, М. О'Коннор. – Москва: Питер, 2015. – 368 с. URI: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19663058>
2. Ковшикова Е.В., Шиндряева И.В. Профессиональные сообщества государственных служащих в условиях цифровизации // Вестник экономики, права и социологии. - 2019. - № 1. С. - 136-139. URI: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37267872>
3. Ковшикова Е.В., Шиндряева И.В., Шиндряев С.О. Трансформация системы информационно - документационного обеспечения как основа цифровизации системы государственного управления // ЦИТИСЭ. - 2020. - № 2 (24). - С. 308-316. URI: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43167324>
4. Майджер К. Ценностно-ориентированное управление. Революционный подход к достижению успехов в бизнесе и личному процветанию. Монография. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. URI: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20084239>
5. Сорокин П. Социодинамика культуры. - Москва: Политиздат, 1992. – 542с . ISBN 5-250-01297-3
6. Шиндряев С.О., Шиндряева И.В. Ценностно – ориентированный менеджмент как инструмент управления организационной культурой предприятия // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Политология и социология. - 2019. - № 2. - С. 37-40. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43076719>
7. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). - San Francisco, CA: Wiley, 2011. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=607786>
8. Denison D.R., Mishra A.K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness // Organization Science. - 1995. - Vol. 6. - P. 204-223 DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
9. Denison D.R., Haaland S., Goelzer P. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? // Organizational Dynamics. - 2004. Vol. 33. - P. 98-109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>
10. Gollwitzer P.M. The Volitional Benefits of Planning. First publ. in: The psychology of action. - New York: Guilford Pr., 1996. - P. 287-312.

11. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and organizations: software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. - New York: McGraw Hill, 2010. - 561. ISBN 9780071664189
12. Rohan M.J. A rose by any name? The values construct // *Personality and Social Psychology Review*. - 2000. - Vol. 4. - Issue 3. - P. 255–277. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403_4
13. Shieh S. Same bed, different dreams? The divergent pathways of foundations and grassroots NGOs in China // *Voluntas*. - 2017. - Vol. 28. - P. 1785–1811. DOI: [10.1007/s11266-017-9864-y](https://doi.org/10.1007/s11266-017-9864-y)
14. Shindryaeva I.V., Shindryaev S.O., Berezovaya A.Y., Ovsyannikova T.V. *Organizational communications in the enterprise management system* // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. - Volgograd: Institute of Physics Publishing, 2019. ID 012059. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38665508>
15. Rindova V.P., Martins L.L. From Values to Value: Value Rationality and the Creation of Great Strategies // *STRATEGY SCIENCE*. - 2018. - Vol. 3. - Issue. 1. - P.289-365 <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0038>

References:

1. Blanchard K. *Value management*. Moscow, Peter Publ., 2015, 368 p. (In Russian) URI: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19663058>
2. Kovshikova E. V., Shindryaeva I. V. Professional communities of civil servants in the conditions of digitalization. *Bulletin of Economics, Law and Sociology*, 2019, no. 1, pp. 136-139. (In Russian) URI: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37267872>
3. Kovshikova E.V., Shindryaeva I.V., Shindryaev S.O. Transformation of the information and documentation support system as a basis for digitalization of the public administration system. *CITISE*, 2020, no. 2 (24), pp. 308-316. (In Russian) URI: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43167324>
4. Majjer K. *Value-oriented management. A revolutionary approach to achieving business success and personal prosperity*. Monograph. Rostov-on-Don, Phoenix Publ., 2005. (In Russian) URI: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20084239>
5. Sorokin P. *Sociodynamics of culture*. Moscow, Politizdat Publ., 1992, 542 p. (In Russian) ISBN 5-250-01297-3
6. Shindryaev S.O., Shindryaeva I.V. Value-oriented management as a tool for managing the organizational culture of an enterprise. *Scientific Bulletin of the Volgograd branch of the RANEPa. Series: Political Science and Sociology*, 2019, no. 2, pp. 37-40. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43076719>
7. Cameron K.S., Quinn R.E. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. San Francisco, CA: Wiley, 2011. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=607786>
8. Denison D.R., Mishra A.K. Toward theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 1995, vol. 6, pp. 204-223. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
9. Denison D.R., Haaland S., Goelzer P. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the world? *Organizational Dynamics*, 2004, vol. 33, pp. 98-109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>
10. Gollwitzer P.M. *The Volitional Benefits of Planning. First publ. in: The psychology of action*. New York, Guilford Pr. Publ., 1996, pp. 287-312.
11. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and organizations: software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York, McGraw Hill Publ., 2010, 561. ISBN 9780071664189

12. Rohan M.J. A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 2000, vol. 4, issue 3, pp. 255–277. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403_4
13. Shieh S. Same bed, different dreams? The divergent pathways of foundations and grassroots NGOs in China. *Voluntas*. 2017, vol. 28, pp. 1785–1811. DOI: [10.1007/s11266-017-9864-y](https://doi.org/10.1007/s11266-017-9864-y)
14. Shindryaeva I.V., Shindryaev S.O., Berezovaya A.Y., Ovsyannikova T.V. *Organizational communications in the enterprise management system*. Volgograd, Institute of Physics Publ., 2019. ID 012059. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38665508>
15. Rindova V.P., Martins L.L. From Values to Value: Value Rationality and the Creation of Great Strategies. *STRATEGY SCIENCE*, 2018, vol. 3, issue. 1, pp.289-365 DOI: <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0038>

Submitted: 19 April 2021

Accepted: 19 May 2021

Published: 20 May 2021