

**ВНЕДРЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ
В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНОВ ВЛАСТИ:
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ**

БОГАТЫРЕВА Татьяна Георгиевна, доктор культурологии, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Высшая школа государственного управления, эксперт, адрес: г. Москва, пр. Вернадского, д. 82, e-mail: bogatyreva-tg@ranepa.ru, AuthorID: 32587548

МАРТЫНОВА Светлана Эдуардовна, кандидат филологических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Высшая школа государственного управления, г. Москва, просп. Вернадского, 82, e-mail: status.sm@mail.ru, AuthorID: 378713

Аннотация. Статья посвящена изучению возможностей трансформации профессиональной культуры госслужащих в русло клиентоцентричности под влиянием современных трендов реформирования государственного управления. *Целью* статьи является систематизация спектра механизмов, которые могут использоваться для развития современной профессиональной культуры госслужбы, в частности с позиций клиентоцентричности. Методом исследования выступает анализ научных и профессиональных источников с позиций отражения в них концептуальных и инструментальных аспектов формирования профессиональной культуры госслужбы. В *результате*: на основе обобщения зарубежного и российского опыта предложен экосистемный подход к формированию и развитию компонентов клиентоцентричной профессиональной культуры госслужбы. Выделен ряд характеристик современной профессиональной культуры госслужбы, которые можно отнести к фундаментальному базису развития клиентоцентричной культуры госслужбы. *Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.*

Ключевые слова: клиентоцентричность, профессиональная культура госслужащих, ценности, компетенции, мотивация, лидерство, экосистемы.

Цит.: Богатырева Т. Г., Мартынова С. Э. Внедрение ценностей клиентоцентричности в деятельность органов власти: концептуальные подходы и инструменты //Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Том 17. – №3. – С.42– 70.

**IMPLEMENTATION OF CUSTOMER-CENTRIC VALUES IN
THE GOVERNMENT WORK: CONCEPTUAL APPROACHES AND TOOLS**

BOGATYREVA T. G., Doctor of Culturology, Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Moscow), e-mail: bogatyreva-tg@ranepa.ru, AuthorID (РИНЦ): 276353

MARTYNOVA S. E., Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Moscow), e-mail: status.sm@mail.ru, AuthorID(РИНЦ): 378713

Abstract. The purpose of the article is to analyze the possibilities of transforming the professional culture of civil servants into the mainstream of customer centricity under the influence of modern trends in public administration reform.

A special attention is paid to systematization of mechanisms that can be used to develop a modern professional culture of the civil service, especially from the customer centricity standpoint. The analysis of scientific and professional sources from the standpoint of reflecting in them the conceptual and instrumental aspects of the formation of the professional culture of the civil service is used.

As a result, the authors propose an ecosystem approach to the formation and development of components of a customer centric culture of the civil service. *A number of characteristics of the modern professional culture of the civil service are highlighted. The article is prepared as part of the research work by RANEPА task.*

Keywords: customer centricity, professional culture of civil servants, values, competencies, motivation, leadership, ecosystem.

For citations: Bogatyreva, T. G., Martynova, S. E. (2022) Implementation of customer-centric values in the government work: conceptual approaches and tools // Central Russian Journal of Social Sciences. – Volume 17, Issue 3. – P. C.42– 70.

ВВЕДЕНИЕ

В России постановка на официальном уровне задачи реализации «сервисной» (клиентоцентричной) модели государственного управления прослеживается с 2001 г. В первых документах – Указе Президента РФ «О федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы)» и Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации – было нормативно закреплено понятие «государственные услуги», а начиная с 2010 г. введен в официальный дискурс термин «сервисное государство», функционирование которого под-

разумеает быстроту и удобство получения государственных и муниципальных услуг для гражданина.

Дальнейшее усиление клиентоцентричности определено в рамках реализации инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года. Задачей федерального проекта «Клиентоцентричность» поставлена трансформация работы с гражданами, когда на первое место выходит удовлетворение потребностей рядового гражданина и выстраивание вокруг этого всех сервисов государства. В связи с этим остро стоит вопрос о том, как организовать деятельность чиновников, чтобы они могли не формально работать с гражданами и бизнесом, какие можно использовать инструменты для развития новых ключевых ценностей и компетенций государственных служащих. Пока, несмотря на продвижение в рассматриваемой сфере, ее состояние таково: граждане не видят клиентоориентированности госорганов, госслужащие не признают «сервисные ценности и компетенции» как приоритетные, в то же время Правительство РФ ставит задачу развития клиентоцентричной культуры, которая выступает сейчас как инновация в госслужбе.

Если широко посмотреть на проблему клиентоцентричности профессиональной культуры госслужбы, то нельзя не отметить роль общего социального контекста, который не подвластен какому-то конкретному органу власти. Его формирование тесно связано со спецификой национальной культуры, но не только этим ограничивается. Важно понимание необходимости преодолеть традиционную бюрократическую закрытость, осуществлять переход к открытой вовне государственной службе и к соответствующей профессиональной культуре госслужащих, предполагающей обязательное наличие обратной связи, учета мнений граждан. Такого рода понимание формируется в результате распространения в обществе при помощи различных информационно-коммуникационных каналов идей о происходящих изменениях в системе регуляции социальных процессов, влекущих за собой равноправное партнерство государства с бизнесом и гражданским обществом. Важными гранями открытости государственной службы являются ее информационная, кадровая, а также «сервисная открытость».

К социальному контексту формирования клиентоцентричности отнесем также современные общественные ожидания. Формирование нового типа активной и суверенной личности, испытывающей не только материальные, но и нематериальные потребности, порождает и новые общественные отношения. Современный гражданин меняет

свои отношения с государством. Опека или диктат не нужны и неприемлемы для суверенного актора. Для реализации собственной жизненной траектории он нуждается в обеспечении со стороны государства прав личности и в получении качественных услуг («сервисе») со стороны органов государственного управления. Причем соответствующие решения, с точки зрения современного гражданина, должны приниматься с его участием, поскольку он как налогоплательщик содержит государственные органы. Это сознание мотивирует и растущий уровень притязаний граждан к государственным услугам.

Внешние регуляторы, среди которых – нормативно-правовая база для государственной службы, кадровая политика, являются важными, но не единственными инструментами развития государственной службы. То, что делают государственные служащие, и, напротив, то, что они не делают, тесно связано не столько с усилением роли внешних регуляторов, сколько с обращением к смыслу и ценностному компоненту государственной службы, зависящему в целом от модели государства и концепции развития государственной службы. Очевидно, что есть поверхностные аспекты в культуре организации (модели поведения, обряды, ритуалы, наблюдаемые символы и церемонии), но потенциальные изменения в ней влекут за собой более глубокие аспекты культуры – основополагающие ценности и основанные на них предположения и убеждения. «Сильная» культура ценностей и четкое руководство ценностями с учетом выявления зон риска, требующих контроля, – это факторы достижения высокого уровня позитивных для госслужбы ценностей.

Без принятия ценностей профессиональная культура будет лишена своей сути. Мотивы, готовность к деятельности и проявление этой готовности в нормах поведения выступают неотъемлемыми элементами системы профессиональной культуры только в связке с ценностями. Поскольку формирование профессиональной культуры подчинено задаче эффективной реализации госслужащими их функций, логично встает вопрос о компетенциях как совокупности знаний, навыков и личных качеств, необходимых для успешной деятельности. При этом успешная деятельность осуществляется госслужащим не только самостоятельно, но и во взаимодействии с другими госслужащими. Соответственно, организационные, в том числе управленческие, отношения, проявляемые в моделях взаимодействий (и стиле руководства), также считаем правомерным отнести к элементам профессиональной культуры.

В целом в мировой, включая российскую, научной литературе тема сервисной профессиональной культуры госслужащих является крайне мало разработанной. Даже четкой границы между ее элементами не прослеживается. Самым объемным блоком выступают компетенции, куда исследователи относят и те составляющие профессиональной культуры, которые можно было бы квалифицировать иным образом. Например, обозначить как ценности ориентацию на потребности граждан, как принципы – открытость, как установки – готовность защищать ценности общества и т. д. Отметим также широкое толкование ценностей, к которым относят принципы, мотивы, готовность к деятельности, нормы поведения и взаимодействия.

Поскольку тема ценностей именно клиентоцентричной госслужбы является инновационной в научной литературе, данная статья восполняет дефицит научной проработки. Целью статьи выступает систематизация спектра механизмов, которые могут использоваться для развития современной профессиональной культуры госслужбы, в частности с позиций клиентоцентричности. Задачи исследования: 1) выявление подходов к формированию ценностей госслужбы, включая набор инструментов формирования; 2) концептуальное обобщение инструментов в рамках предлагаемой экосистемы формирования и развития компонентов профессиональной культуры госслужбы; 3) соотнесение инструментов формирования профессиональной культуры госслужбы с клиентоцентричностью.

Методом исследования выступает анализ научных и профессиональных источников с позиций отражения в них концептуальных и инструментальных аспектов формирования профессиональной культуры госслужбы. Методика сбора материала подразумевала поиск указанных положений в русскоязычных и англоязычных электронных ресурсах и базах данных. Во внимание были приняты публикации с 2007 по 2021 год, отражающие взгляды авторов на профессиональную культуру именно трансформирующейся госслужбы XXI века. Типы источников: диссертации, статьи, выступления на конференциях, аналитические доклады, в том числе зарубежных институтов государственного управления и международных организаций.

**Теоретические подходы к формированию
«сервисного»/клиентоцентричного
государственного управления**

Ключевыми для данной статьи категориями являются «государственное управление» и «ценности». Авторы исходят из того, что ценностями обладают не только человек или группа людей, но и гос-

ударство как социальный институт, как механизм обеспечения в обществе солидарности и согласия, играющий важную роль в самоорганизации совместной жизни людей. Каждое государство вырабатывает на протяжении своей истории специфический набор ценностей и их иерархию которые оказывают определяющее влияние на социальную и культурную жизнь и выступают факторами ее жизнеспособности и деятельностными мотиваторами для народа и государственной власти.

Аксиология как наука о ценностях существует довольно давно. Однако до настоящего времени она развивалась преимущественно вне практического применения, ограничиваясь сферой этнографической, культурологической и этической феноменологии. Сопряжение «ценностей» и «государства» довольно часто происходит на политическом «поле», т. е. при анализе ценностных оснований государственной политики. В этом случае ценности предстают как «устойчивые, имплицитно присущие отдельной личности, социальной группе или обществу в целом смысловые доминанты, определяющие идеологические приоритеты и политические принципы социальных отношений» [15, С. 21].

В статье сделана попытка соединить аксиологический дискурс с практикой государственного управления с учетом имеющихся подходов классиков, четко устанавливающих связь изменения ценностей и важных социально-политических последствий, в том числе совершенствования государственного управления [8, С. 10]. Такой подход позволяет увидеть ценности как управленческую категорию.

Для авторов данной статьи государственное управление представляет наибольший интерес как совокупность мероприятий государственной власти по реализации своих полномочий в сфере социально-экономического развития и как деятельность, осуществляемая органами власти с целью производства благ или услуг для населения. Исходя из того, что функции и формы государственного управления во всем мире претерпевают существенные изменения, появляются и новые теоретические разработки концепций и моделей госуправления. Среди них, наряду с классическими бюрократическими моделями, новым государственным менеджментом, моделью Good Governance, формируются неиерархичные сетевые модели управления, основанные на горизонтальных связях, с более сложным способом координации, модели, которые позволяют вовлечь в управленческий процесс широкие социальные слои. Это острее, чем раньше, ставит вопрос о том, какие ценности лежат в основе деятельности пра-

вительств и позволяют ли они согласовывать цели и стратегические задачи развития общества.

Отметим, что интерес к проблематике партисипативности вполне закономерен и связан с центральной позицией актора-индивида, укреплением суверенности личности. Вывод о приоритете для современной личности индивидуальной свободы, о расширении степеней свободы человеческой деятельности как общем векторе развития человеческой цивилизации свойственен научным наблюдениям. Такими новыми ценностями становятся всё более широкая свобода индивидуального выбора жизненных стилей и индивидуального самовыражения [7, С. 5], рационально-активное поведение граждан как характерная черта культуры гражданственности [2]. Новый тип активной и суверенной личности, испытывающей не только материальные, но и нематериальные потребности, порождает и новые общественные отношения, в том числе, как уже было упомянуто, изменение отношений современного гражданина и государства. Для реализации собственной жизненной траектории гражданин нуждается в обеспечении со стороны государства прав личности и в качественных услугах («сервисе») со стороны органов управления. Причем соответствующие решения, с точки зрения современного гражданина, должны приниматься с его участием, поскольку он как налогоплательщик содержит государственные органы. Это сознание мотивирует и растущий уровень притязаний граждан к государственным услугам.

Соответственно, мировой тенденцией с конца 1970-х – начала 1980-х гг. и по настоящее время стала реализация концепции «сервисного»/клиентоцентричного госуправления. В рамках концепции орган власти рассматривается как «сервисная организация», основная задача которой – удовлетворять потребности индивидов и обществ.

«Сервисный» характер деятельности современных органов управления придает не только сама нацеленность на создание условий для самореализации общества и личности за счет предоставления услуг. В контексте укрепления позиций актора-индивида подчеркнем всё большую индивидуализацию государственных услуг, сближающую их с «сервисом» в других областях деятельности. При этом «сервисная» технология подразумевает принятие решений «в контакте с клиентом» на всех этапах оказания услуги, а «качество» услуг трактуется как степень удовлетворения потребностей каждого гражданина в отдельности и общества в целом.

«Сервисная» концепция претерпевает со временем определенную эволюцию. Увлечение менеджериальным походом (New public management), характерное для первого этапа внедрения «сервисной» концепции, показало, что эти инструменты не отлаживают внутриорганизационный характер, не отражаются на изменении продуктового подхода к услугам, не обеспечивают преобразования общества на основе сотрудничества различных субъектов в разработке социальной политики и предоставлении государственных услуг. Потребители госуслуг рассматривались как пассивные контрагенты. Если пользователям и «позволялось» выражать их предпочтения, они тем не менее не играли роли в их предоставлении, т. е. существовали ограничения роли и участия граждан и высокая роль организаций и государственных служащих в этом процессе.

На повышение степени участия граждан уже на рубеже XX – XXI веков обращается внимание в концепции общественных ценностей (Public Values – PV). Услуги рассматриваются как публичная ценность, которая появляется при оказании качественных, удовлетворяющих запросы граждан услуг. Главная ценность, обеспечиваемая государственным сектором, начинает видеться в выполнении политически санкционированной миссии организации и реализации чаяний граждан.

Первое и второе десятилетие XXI века ознаменованы большим вниманием не к менеджериальным, а к партисипативным сторонам государственного управления, отраженным в понятиях New Public Service (NPS), New Public Governance (NPG), New Public Administration (NPA). В рамках NPS утверждается, что в центре внимания государственного управления должны быть граждане, общины и гражданское общество. NPS акцентирует вопрос об участии граждан в предоставлении госуслуг, показывая, что посредством этого пользователь общественных услуг трансформируется из потребителя в гражданина, видящего в целом общественные интересы и заинтересованного в предоставлении услуг в целом, а не лишь тех, которые употребляет только он. Роль государства состоит в том, что, поскольку оно вряд ли знает лучше интересы людей, ему необходимо не контролировать, а помогать людям формулировать интересы и удовлетворять их.

В научной литературе дается оценка различным вариантам современного государственного управления. Так, успешность NPM признана в том, что были внедрены нормы эффективности и опыта в разработке и предоставлении государственных услуг, а также усовершенствованы технические критерии, по которым оцениваются государ-

ственные услуги. NPG повысил осведомленность о важности межорганизационного управления и о потенциале совместного производства государственных услуг, в то время как PV поднял дискуссию от интроспективного акцента только на результатах услуг на их более широкое значение для общества. Наконец, NPA и NPS повысили значение государственных услуг для обновления демократии и гражданского участия, а также для повышения социальной справедливости [23].

Новая модель государственной службы подчеркивает подотчетность должностных лиц гражданам, они будут мотивированы служить в силу приверженности общественным интересам и будут соответствовать ожиданиям граждан. Данная модель государственной службы подходит к государственному управлению с активной и заинтересованной гражданской позиции, роль государственных должностных лиц заключается в создании возможностей для усиления участия граждан в поиске решений общественных проблем. Это говорит о том, что государственным служащим необходимо приобрести навыки, выходящие за рамки способности контролировать или управлять обществом в поисках политических решений, чтобы больше сосредоточиться на посредничестве, ведении переговоров и решении сложных проблем в партнерстве с гражданами. Стремясь удовлетворить более широкие общественные потребности и разработать решения, соответствующие общественным интересам, правительства должны быть открытыми и доступными, подотчетными и отзывчивыми, а также действовать в интересах граждан. С акцентом на вовлечении граждан в качестве основного направления государственного управления структура новой государственной службы является в высшей степени нормативной и ориентированной на ценности.

Волны реформ государственной службы внесли значительный вклад в жизнь общества, однако не изменили существенно ситуацию с оказанием гражданам жизненно важных услуг. Пытаясь выявить причины, лежащие в основе такого рода повторяющихся неудач, исследователи продолжают разработку концепций NPS, в том числе появляется концепция Public Service Logic (PSL), которая отражает необходимость изменения самой логики государственной службы, где провозглашается: цель любой услуги, государственной или частной, состоит в том, чтобы повысить ценность для тех, кто использует эту услугу.

Научный дискурс последних пяти лет демонстрирует продолжение

исследований именно в области партисипативного участия граждан в управлении государственными услугами. Внимание проявляется не столько к экономическим выгодам, сколько к общественным ценностям, это является одним из свидетельств перехода от менеджеральных к партисипативным подходам. Услуги рассматриваются в контексте достижения более широких социальных и политических целей, таких как доверие к правительству, социальная интеграция, благополучие сообщества и устойчивость. В контексте развития партисипативности подчеркивается, что госслужащие должны владеть навыками управления участием сообщества, все преобразования современного государственного управления подразумевают новые требования к госслужащим и их профессиональной культуре.

Время требует от чиновников ориентации на «гражданина-потребителя» вместо «государства-производителя», гражданин рассматривается как «клиент» государства, как потребитель (пользователь, заказчик) государственных услуг; качество предоставляемых услуг оценивается степенью удовлетворения требований гражданина (потребителя).

Зарубежные подходы к изучению и формированию профессиональной культуры госслужбы

Изучая мировой опыт профессиональной культуры государственной службы, необходимо исходить из того, что за рубежом «государственная служба» часто употребляется как собирательный термин, который используется для обозначения постоянного персонала различных государственных структур. Поэтому, изучая ценности, необходимые для эффективной государственной службы, целесообразно в этой связи широко рассматривать процессы управления профессиональной культурой в той сфере, которую можно обозначить в российских терминах как «организации государственного сектора».

За рубежом управление культурой таких организаций включает комплексный подход, учитывающий эффективное лидерство, характер рабочей среды, применение кодексов поведения и заявления о ценностях, механизмы профессиональной социализации, такие как обучение, а также анализ рисков, необходимый для повышения роли тех или иных ценностей, и вопросы процедурного контроля и надзора. Как правило, при обсуждении данной темы, затрагивается роль менеджеров высшего звена, поскольку их деятельность посылает фундаментальные сигналы относительно значимости ценностей в рамках той

или иной организации [21].

На фоне использования формальных методов, в которые включаются вводные курсы для новых сотрудников, и демонстрации тех четких методов, с помощью которых можно управлять ценностными конфликтами и решать этические дилеммы, акцентируется центральное значение не формальной передачи ценностей, которые и определяют то, что делают госслужащие, их систему компетенций.

Зарубежные ученые среди ценностных подходов, которые могут быть положены в систему компетенций, называют: видение общей картины, предполагающей в числе прочего глубокое понимание клиентов, граждан, услуг; создание эффективных изменений и принятие эффективных решений; общение, сотрудничество и партнерство для создания потенциала для всех; достижение коммерческих результатов; обеспечение оптимального сочетания цены и качества, предполагающее действенное и экономичное использование средств налогоплательщиков при предоставлении государственных услуг; управление качественным сервисом; оперативную и конструктивную работу, предполагающую создание культуры производительности [18].

Рассматривая типы организаций, исследователи выявляют организации с внутренней и внешней направленностью. Организации с внешней направленностью преодолевают ограничения бюрократической по своей сути модели с ее формальными принципами и процедурами и отражают «готовность и адаптивность для достижения роста, приобретения ресурсов и внешней поддержки. Ее называют культурой развития и ассоциируют с инновационными лидерами и дальновидностью» [22], с общей ориентацией на результат, что часто подкрепляется такими факторами, как «достижение», «стремление», «целеустремленность» и «обслуживание клиентов». Партнерство приобретает роль средства организационного развития, и ведется поиск средств формирования соответствующих компетенций. Центральную роль при этом специалисты отводят командной работе: она имеет значение как для эффективности деятельности, так и для обеспечения культуры, поддерживающей согласованный и последовательный подход к работе. Таким образом, лидерство, командная работа проектных групп, обучение, подкрепленное опытом работы, многофункциональность/мобильность персонала являются инструментами развития последовательной, согласованной культуры в организации. Всё это должно быть подкреплено формализованными способами изучения культуры, включая обследование культуры, составление карты культуры, прямое включение культуры в бизнес-план или заявлениями о

стратегии. Экстраполяция таких подходов на организации государственного сектора позволяет достичь его гибкости и эффективности. Для преодоления культурных барьеров и развития синергии между организациями с целью обеспечения согласованного и эффективного обслуживания клиентов важно иметь открытые каналы связи и постоянные консультации с различными партнерскими организациями государственного сектора, участвующими в межведомственных проектах, а также подкрепленные гибкой структурой рабочие группы. Не существует единой общей модели для решения проблемы культуры в организации, но на нее влияет ряд факторов, в том числе масштаб организации, структура, стиль руководства, профессиональное/административное разделение деятельности, стабильность организации, национальные соглашения об оплате труда, методы найма, многофункциональность, наличие проектных команд и четкое включение культуры в стратегические бизнес-планы [22].

Интересен подход, когда привитие и укрепление ценностей рассматривается как нечто большее, чем правила: операционные установки, практика и повседневные рабочие привычки должны соответствовать этим ценностям, и не должно быть диссонанса между основными признанными ценностями государственной службы и конкретными наборами ценностей ее отдельных структурных подразделений. Выделяя организационные строительные блоки для укрепления ценностей, исследователи призывают формировать сопричастность и согласие в отношении ценностей посредством диалога, для структурирования которого нет единых правил и могут применяться самые разные формы; повышать осведомленность об ожидаемом поведении с помощью различных коммуникационных средств, чтобы сотрудники были готовы вести себя в соответствии с ценностями, интегрировать ожидаемое поведение и действия в организационные процессы, создавать структуры и механизмы для оценки и признания соответствия ценностей и определения областей для улучшения или вмешательства, когда это необходимо [25].

В ряде исследований изменение культуры органов власти, организаций госсектора напрямую сопрягается с реформированием государственной службы. Доказываются гипотезы о том, что реформирующиеся организации могут приобретать новые культурные характеристики, совместимые как с идеями реформы, так и с их прежними ценностями и убеждениями, способствуя интеграции реформ, признается множество возможных сочетаний культурных характеристик, которые руководители организаций могут развивать для содействия рефор-

мам, при условии, что они совместимы с некоторыми нормативными, когнитивными и культурными характеристиками, уже воплощенными в организациях. «Упреждающее реагирование» предлагается определять по готовности к риску, готовности экспериментировать и креативности. Характеристика «целенаправленного сотрудничества» измеряется целеустремленностью, командным духом и сотрудничеством с коллегами. С помощью такого подхода, закладывающего своего рода «разукрупнения» в понимании профессиональной культуры госслужбы по сравнению с обычно выделяемыми компонентами, возможна корректировка инструментов содействия культурным изменениям, которые ассимилируют элементы идей реформы в локальную систему ценностей и убеждений [27].

Для того чтобы выявить факторы, влияющие на развитие «культуры эффективности», ориентацию культуры на организационную гибкость и производительность в свете модернизации в государственном секторе, в расчет берется следующее:

- создание климата перемен, в связи с чем приводятся примеры программы изменений климата, в котором происходит переход государственной службы к «более управленческой культуре»;
- лидерство, необходимое для четкого стратегического руководства;
- вовлечение и расширение прав и возможностей сотрудников, то есть вовлечение в процессы изменений, в деятельность по партнерским соглашениям и проекты;
- ориентация на команду, в том числе реализация преимуществ командной работы с лицами и предприятиями за пределами организации;
- отслеживание культурных изменений;
- обучение, награды и признание, при этом неденежным вознаграждением уделяется не меньше внимания, чем денежным [22].

Наращивание потенциала для успеха реформ государственной службы порой сопрягается с такими ключевыми особенностями успешных реформ, как реализация проектов, предназначенных для создания или адаптации «благоприятных процедур», т. е. повторяющихся моделей деятельности в организациях, основанных на структуре убеждений, культуре и имеющихся кодексах деятельности. Они рассматриваются как «фабрики возможностей», при помощи которых организации учатся и развивают потенциал. Благоприятным условием для динамичных возможностей служит открытая, честная культура, включающая позитивную критику, принятие инакомыслия и сильную

ориентацию на клиента. Важна также реализация проектов, направленных на создание или адаптацию «стимулирующих процедур», которым государственные служащие «учатся на практике» [26].

Достоинны внимания идеи зарубежных исследователей о взаимосвязях организационной культуры и этики госслужбы. Этика госслужбы представляет особый интерес и требует специального рассмотрения, в том числе ввиду такого явления, как коррупция или усложнение этических вопросов госслужбы в условиях цифровизации. Однако нельзя обойти и ключевой вопрос о том, почему люди в организациях делают то, чего они никогда бы не сделали сами. Здесь существует, как показывают исследования, сложная связь между культурой организации и этическим климатом. Ученые признают, что не только отдельные люди играют важную роль в продвижении этики на рабочем месте, но и организационная культура в целом. Эта точка зрения важна, поскольку она смещает акцент с индивидуальной на коллективную ответственность за этику в организации. Выразительны примеры подводных камней организационной культуры, когда нарушение культуры безопасности приводит к чрезвычайным ситуациям, авариям в силу того, что «подавляла готовность сотрудников выступить, поделиться своими проблемами и рассказать о потенциальных проблемах» [24].

Многие зарубежные исследователи считают, что в основе развития культуры организации лежит мотивация государственной службы. Существуют десятки публикаций об управлении мотивацией и вовлеченности сотрудника в трудовой процесс, о том, как текущий процесс реформирования государственной службы и более широкий контекст реформы могут влиять на мотивацию государственных служащих, каковы способы, с помощью которых руководители могут влиять на мотивацию сотрудников. Часто исследователи работают в рамках теории «мотивации государственной службы» (PSM – public service motivation). Наряду с перечислением сильных внешних мотиваторов привлекательности государственной службы (жилье, возможности карьерного роста, пенсионная система, качество жизни, оплата труда, безопасность, возможности для баланса между работой и личной жизнью) подчеркивается ориентация людей на то, чтобы приносить пользу обществу. Поэтому одним из выводов становится важность поощрения и поддержки внутренней мотивации, основанной на взаимодействии между ценностями, присущими индивиду, и возможностью поведения, соответствующего этим ценностям. В соответствии с этим разрабатываются стратегия и тактика, которые призваны укрепить систему ценностей, основанную на мотивации государственной службы. В связи с

этим стратегическими задачами видятся: интегрирование мотивации государственной службы в процессы управления персоналом, создание и трансляция смысла и цели деятельности на рабочих местах, формирование благоприятной рабочей среды для мотивации государственной службы, а также создание общественной легитимности государственной службы.

В целом PSM воспринимается как важная модель выбора для объяснения поведения государственных служащих, когда они руководствуются общественными интересами. Остаются тем не менее вопросы о том, является ли мотивация госслужбы специфичной для работников государственного сектора и является ли это врожденным предпочтением, которое побуждает некоторых работать на общественных должностях, или оно развивается в результате социализации.

Одним из источников формирования ценностей организации является лидерство. Лидерство отражает острую потребность инновационного преобразования государственной службы. Чтобы поддерживать повышение уровня инноваций в государственном секторе, служащим потребуется использовать или применять ряд навыков в своей повседневной работе. Внимание среди областей навыков для инноваций в государственном секторе сосредоточено на постепенной и экспериментальной разработке политики, продуктов и услуг; информационной грамотности, ориентации на пользователя; поиске и опробовании новых идей или способов работы; объяснении изменений таким образом, чтобы обеспечить поддержку; оспаривании статус-кво и работе с «необычными» партнерами [19]. При этом лидеры на всех уровнях должны быть образцами для подражания, особенно в условиях повышения разнообразия персонала из-за прихода в госслужбу представителей разных поколений со своими мировоззрением и иным пониманием норм.

Среди лидерских качеств, необходимых для решения сложных политических задач, видятся: лидерство, основанное на ценностях, открытое вовлечение, организационное руководство и сетевое сотрудничество. Внедрение систем и инструментов для оснащения лидеров этими возможностями представляется исследователям как комплекс мероприятий, связанных, во-первых, с привлечением нужных людей на высшие должности государственной службы, включая обеспечение наличия потенциального пула кандидатов с компетенциями и мотивацией, необходимыми для занятия этих должностей; во-вторых, с поддержкой квалифицированных руководителей (постоянное обучение и адаптация к меняющимся реалиям, включая возможность ис-

пользовать создание сетей, поддержку со стороны коллег, наставничество, коучинг, работу в управленческой команде). Также важно использовать определенные инструменты управления (финансовые инструменты, системы управления персоналом, доступ к необходимым навыкам и знаниям; данные и информацию для поддержки принятия решений; средства коммуникации для подключения к более широким сетям и руководства ими) [20].

В целом, подводя небольшой итог, можно констатировать, что, сопрягая реформы и культуру организации, зарубежные исследователи осуществляют достаточно широкий подход к возможностям культурных изменений и использования разнообразных инструментов для воздействия на ценности как центральный компонент культуры государственной службы, в первую очередь профессиональной культуры как ее подсистемы.

Российские исследования профессиональной культуры госслужбы

В России инструментальный подход к формированию ценностей государственной службы не столь развит, осуществляется достаточно традиционно и не богат конкретными рекомендациями по внедрению тех или иных ценностей в деятельность государственных служащих.

Как правило, во всех научных работах отмечается важность проблемы, зависимость качества управления от культуры, от ее смыслов и ценностей. В управлении развитием профессиональной культуры госслужащих подчеркивается необходимость системного подхода. Эта системность представлена по-разному. К системному видению отнесем понимание необходимости внедрения в практику работы органов власти совокупности механизмов, действующих вместе как целое – «правового (разработка и реализация стандартов и правил служебного поведения работников); организационного (определение организационных структур и взаимодействий внедрения элементов культуры); информационно-коммуникативного (пропаганда открытости государственной службы путем проведения открытых обсуждений целей и задач структурных подразделений и служащих, развитие сайта госоргана и системы «Интранет»); воспитательно-профилактического (распространение лучших практик служебного поведения, кодекса этики госслужащего); контролирующего (своевременная коррекция исполнения правил и стандартов и контроль за их соблюдением) органа с описанием дорожной карты и конкретных мероприятий» [10, С. 51].

Важно рассмотрение профессиональной культуры как целостного комплекса взаимосвязанных элементов, когда следующим образом

видится основа современной корпоративной культуры на государственной службе:

«1) возможность и высокая степень участия сотрудников в принятии стратегических и тактических организационных решений;

2) организационные ритуалы (традиции, церемонии, памятные даты, обычаи);

3) выработка и закрепление системы ценностей, убеждений, ориентаций, философии гражданской службы, объединенной смыслом гражданского служения» [16, С. 32].

Наиболее заметными факторами изменения кадрового потенциала организации и наиболее значимой предпосылкой для создания условий формирования профессиональной культуры в российской научной литературе называется профессиональный подбор и отбор кадров, аттестация специалистов и профессиональное развитие госслужащих «с фиксацией профессионально важных качеств работников в административных регламентах и индивидуальных планах профессионального развития» [17, С. 25].

Синергичный подход к развитию организационной культуры открытой системы госслужбы позволил выделить такие основные компоненты системы: «личный пример руководителей, соблюдающих принятые организацией нормы поведения, поддерживающих ценности и нормы государственной службы»; «воспитание высоконравственных качеств государственных служащих»; «отбор и продвижение кадров государственной службы в соответствии с ценностями государственно-служебных отношений»; «стимулирование разработки и освоения служащими новых организационных технологий»; «введение в программы обучения служащих учебных курсов по организационной культуре»; «стимулирование наградами и привилегиями служащих, поддерживающих ценности государственной службы»; «помощь новым работникам в адаптации на государственной службе и замещение вакантных должностей только по конкурсу»; «совершенствование нормативно-правовой базы государственной службы» [14].

Часто важные аспекты, имеющие потенциал для развития в современных условиях, просто упоминаются, например «деятельностное воспроизводство» [1, С. 14] профессиональной культуры, рассмотрение которого могло бы привести к новым позициям по ее формированию. Данный тезис, однако, не получает своего развития.

Среди резервов профессионализации деятельности госслужащих ученые называют изменение внутренней среды госслужбы с учетом «увеличения роли таких характеристик корпоративных ценностей,

норм, условий и организации труда, которые будут обеспечивать большую их свободу и активность» [13], а также «ориентацию на инновации, большой объем перерабатываемой информации, обратную связь с населением» [9, С. 83].

«Включение запросов общества в модель ценностных установок, личностных качеств и компетенций, которыми госслужащие должны обладать на базовом уровне, – считают ученые, – повысит уровень доверия граждан к органам государственной власти» [3]. Решение в этом случае возникающей проблемы противоречивых установок и запросов, которые получают госслужащие, традиционно переносится в ракурс создания соответствующего кадрового централизованного органа, где будет вырабатываться подход «к консолидированному программированию целевых навыков и компетенций, отвечающих запросам общества в части личностных качеств и ценностей, а также требованиям системы госуправления в отношении знаний, навыков и компетенций» [3].

Ряд авторов затрагивают вопросы развития профессиональной культуры государственной службы посредством инструментов, используемых в рамках компетентного подхода, позволяющего определять эффективность деятельности госслужащего и планировать его профессиональное развитие и карьеру. Обеспечивать соответствие между компетенциями сотрудников и решением ими необходимых задач призвана кадровая служба, которая должна внедрять в политику управления кадрами «компоненты, прошедшие успешную апробацию в передовых отечественных и зарубежных компаниях» [4, С. 122]. При этом нужны не формальные мероприятия, а организационные изменения, доступность информации, в том числе работа карьерных лифтов, развитие механизмов саморазвития и самоорганизации персонала и поддержка их при помощи культуры и создания соответствующей среды.

Развитие процессов цифровизации вызвало обсуждение формирования цифровых компетенций госслужащих как новых профессиональных качеств. В тезаурусе посвященных этой проблеме статей можно найти термин «клиент», вокруг которого ведется обсуждение новых навыков государственных служащих [5]. В поиск включились и молодые исследователи, видящие необходимость грамотной мотивации при введении инноваций в деятельность госслужащих. Что замечательно, так это попадание в сферу внимания вопросов клиентоориентированности государственных цифровых услуг/продуктов/сервисов как одной из ключевых ценностей цифровой культуры государственного управления [6].

Таблица 1 – Экосистема формирования и развития компонентов профессиональной культуры госслужбы

Table 1 - Ecosystem of formation and development of components of professional culture of the civil service

Инструменты формирования профессиональной культуры	Компоненты экосистемы
Требовательность общества к госслужащим	Социальный контекст
Учет потребностей граждан, вовлечение граждан, оценка оказания услуг	Граждане как пользователи госуслуг
<i>Нормативно-правовая база</i> – нормативно-правовые акты, стандарты, миссия, связи между работой каждого сотрудника и общей миссией организации, принципы, правила, оценка эффективности и результативности, дорожная карта изменений профессиональной культуры	Органы власти (управленческий аспект)
<i>Создание рабочих структур</i> , которые повышают саморегулирование и расширяют возможности сотрудников	
<i>Вовлечение в процессы изменений и расширение прав и возможностей сотрудников</i> – деятельность по партнерским соглашениям и проектам, ориентация на команду, в том числе реализация преимуществ командной работы с лицами и предприятиями за пределами организации	
<i>Анализ рисков</i> , необходимый для повышения роли тех или иных ценностей, процедурный контроль и надзор	
<i>Участие в проектах</i> , предназначенных для создания или адаптации «благоприятных процедур», т. е. повторяющихся моделей деятельности в организации, основанных на структуре убеждений, культуре и имеющихся кодексах деятельности («фабрики возможностей»), при помощи которых организации учатся и развивают потенциал); реализация проектов, направленных на создание или адаптацию «стимулирующих процедур», которым государственные служащие учатся на практике	
<i>Кадровые технологии</i> – внедрение в политику управления кадрами компонентов, прошедших успешную апробацию в передовых отечественных и зарубежных компаниях; работа карьерных лифтов; стимулирование овладения новыми организационными технологиями, управление эффективностью; создание благоприятной управленческой среды, изменение культуры организации в соответствии с миссией	Кадровые процессы и отношения в органах власти
<i>Управление персоналом</i> – различные мероприятия и методы профессионального развития, программирование компонентов профессиональной культуры (знания, навыки, компетенции), отвечающих современным требованиям, формирование квалификационных требований, отбор и подбор кадров; проведение аттестации (с учетом оценки уровня сформированности профессиональной культуры); фиксация профессионально важных качеств работников в административных регламентах и индивидуальных планах профессионального развития	Государственная служба
<i>Нормативные правовые и иные акты по вопросам гражданской службы</i> – кодексы, акты, стандарты регламентов внутреннего и внешнего взаимодействия гражданских служащих с различными референтными группами	
<i>Система идентификации</i> , включающая ритуалы, символы, церемонии, обряды	

ПОЛИТОЛОГИЯ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА

<p><i>Мотивация</i> – видение и действия организации, отражающие приверженность мотивации государственной службы, системы вознаграждения (которые подчеркивают долгосрочную привлекательность для сотрудников и не вытесняют внутренние мотивации), стимулирование наградами и привилегиями, возможности PSM в качестве критерия отбора для поступления на государственную службу (приведение стимулов в соответствие с ценностями PSM сотрудников)</p>	Государственные гражданские служащие
<p><i>Развитие лидерских качеств</i> – лидеры как образцы для подражания, носители инновационных навыков</p>	
<p><i>Командная работа</i> – фактор расширения компетенций участников</p>	
<p><i>Рабочая среда</i> – совершенствование рабочих пространств, создание климата перемен (программы изменения климата и перехода к другой культуре), актуализация механизмов саморазвития и самоорганизации госслужащих и создание соответствующей поддерживающей среды, поощрение сотрудничества на рабочем месте</p>	
<p><i>Этика</i> – воспитание высоконравственных государственных служащих</p>	
<p><i>Выстраивание эффективных внутренних и внешних коммуникаций</i> – создание и трансляция принципов и ценностей, лучших практик, открытый диалог (беседы, рассказ историй), тематические исследования, опросы (в том числе с использованием онлайн-платформ); широкий спектр стратегий взаимодействия – от показа видеороликов, ролевых игр, тематических исследований и семинаров до анонимного обмена информацией о реальных случаях неправомерных действий; открытость каналов связи, постоянные консультации с различными партнерскими организациями; культура позитивной критики; принятие инакомыслия; сильная ориентация на клиента</p>	Коммуникационное взаимодействие в профессиональном общении
<p><i>Внешнее и внутреннее обучение</i> – различные формы обучения, адаптация новичков, наставничество, коучинг, создание сетей, обучение у коллег; проведение стажировок и организационно-деятельностных игр, организация специальных учебных курсов по организационной культуре, в целом интеграция обучения в работу государственных служащих</p>	Обучение госслужащих
<p><i>Механизмы для оценки и признания соответствия ценностей и определения областей для улучшения или вмешательства</i> – структурированный формализованный процесс для оценки потенциальных сотрудников по ценностям, отслеживание культурных изменений</p>	Экспертиза, мониторинг
<p><i>Участие в оказании услуг</i> с целью донести социальную значимость работы, создать возможности для прямого контакта между сотрудниками и получателями услуги; знание разработки регламентов и проектирования услуг, наличие знаний и опыта как основа профессионального развития и расширения набора профессиональных компетенций</p>	Инфраструктура оказания услуг
<p><i>Разъяснительные, обучающие и воспитательные мероприятия</i>, важные для внедрения принципов и механизмов открытой культуры, конкретные мероприятия с целью решения ряда взаимосвязанных задач</p>	Специальные мероприятия

Источник: составлено авторами.

В целом можно отметить привычную направленность, а именно исходную ориентацию исследователей на внешнее регулирование профессиональной культуры кодексами, правовыми актами и прочими мерами, которые носят ограничительный характер. Как одно из таких проявлений можно назвать методiku формирования и развития профессиональной культуры государственного органа, представленную Минтруда РФ в 2018 г., в которой перечислены важнейшие ценности государственной службы, показана роль ценностей и миссии органа в формировании профессиональной культуры и четко сформулировано: «В отличие от профессиональной культуры организации, способной развиваться обособленно, профессиональная культура конкретного государственного органа формируется исходя из его особенной конституционно-правовой природы и основывается на нормативных правовых актах, определяющих статус, задачи и функции государственного органа, а также требования, предъявляемые к государственным служащим» [11].

Ряд авторов считают, что нормы, регламенты и запреты неэффективны как факторы влияния на служебное поведение госслужащих: они снижают мотивацию и искажают смысл профессиональной деятельности. В связи с этим ключевым инструментом повышения качества и результативности государственной гражданской службы России должно стать управление ценностями, что требует их закрепления в нормах права, иначе происходит свободная интерпретация их смысла, заложенного в правовых документах, нормах.

В ходе обсуждения вариантов включения госслужащих в процесс формирования ценностей исследователи называют такие формы, как использование различных коммуникационных процессов (в форме, например, собраний, ящиков предложений) на основе свободного общения сотрудников. При этом подчеркивается: «навязать ценности извне, сверху, невозможно. В процесс их создания, формулировки, принятия, транслирования и закрепления должны быть включены все заинтересованные лица» [12, С. 38].

Выводы

На основании российских и зарубежных подходов обобщим спектр механизмов, которые могут использоваться для развития современной профессиональной культуры.

Для этого необходим широкий подход, позволяющий, по сути, выстраивать целую экосистему формирования и развития новых ключевых ценностей государственных служащих. Она может быть понята как совокупность институциональных условий и механизмов взаи-

модействия субъектов, участвующих в формировании и развитии новых ключевых ценностей. Такая экосистема включает спектр наиболее востребованных процессов и инструментов и позволяет путем создания бесшовной среды достичь системных изменений в профессиональной культуре госслужащих.

Экосистема включает как элементы, относящиеся к конкретным практикам формирования ключевых ценностей госслужащих, так и более широкие элементы, включая социальный контекст, ценности и ожидания, которые окружают и оправдывают эту экосистему. Участники экосистемы должны знать, как взаимодействовать с экосистемой в целом и использовать опыт для ее совершенствования.

Таким образом, научный дискурс демонстрирует чрезвычайно обширный набор инструментов формирования профессиональной культуры госслужбы. В целях оперирования понятиями, соотносимыми с инструментами профессиональной культуры, для проведения дальнейших эмпирических исследований предлагаем более укрупненные позиции.

Дифференцируя компоненты и инструменты, именно к инструментам формирования профессиональной культуры госслужбы отнесем:

- миссию (и связанные с ней дорожные карты по изменениям профессиональной культуры);
- кодексы этики;
- стандарты клиентоцентричности (которые предусматривают взаимодействие с потребителем услуг) и контроль за их соблюдением;
- обучение и развитие (в том числе обмен опытом, саморазвитие, обучение действием);
- подбор и оценку кадров;
- трансформационное лидерство;
- совместную проектную деятельность как с госслужащими, так и с гражданами/организациями;
- систему идентификации.

Эти инструменты, в отличие от социального контекста (требовательности общества к госслужащим), в большей степени регулируются самим госорганом.

В целом научный дискурс демонстрирует недифференцированное рассмотрение инструментов формирования профессиональной культуры госслужбы с точки зрения того, как эти инструменты соотносятся с ее различными компонентами. Скорее, вместе взятые и ком-

поненты профессиональной культуры, и инструменты рассматриваются как механизмы формирования ценностей. Мы подходим к данному вопросу с позиций большей детализации понятий и, прежде всего, с целью повышения их операционных возможностей, в том числе в практической деятельности. Стоит вопрос о том, имеют ли выделенные нами компоненты профессиональной культуры сфокусированные именно на этих аспектах инструменты или набор инструментов носит в большей степени недифференцированный характер и может быть использован для формирования любых (или многих) компонентов профессиональной культуры.

Анализируя научный дискурс, обратим внимание на то, как инструменты формирования профессиональной культуры госслужбы соотносятся исследователями именно с клиентоцентричностью. Прежде всего, отметим, что красной нитью проходит положение о партнерстве с обществом, командной работе с гражданами и организациями, открытом диалоге и т. п. Это можно отнести к фундаментальному базису развития клиентоцентричности госслужбы. Непосредственно в контексте оказания госуслуг выделим из научного дискурса положения относительно профессиональной культуры госслужбы:

- культура развития связана с обслуживанием клиентов;
- инновации в госсекторе подразумевают разработку услуг с ориентацией на потребности пользователя;
- открытая культура предполагает сильную ориентацию на клиента;
- эффективные изменения, культура производительности предполагают глубокое понимание клиентов, граждан, услуг и действенное и экономичное использование средств налогоплательщиков при предоставлении государственных услуг;
- достижение общественной легитимности госслужбы подразумевает прямой контакт между служащими и получателями услуги;
- разработка модели услуг требует гибкости и эффективности;
- мотиватором привлекательности госслужбы является ориентация на то, чтобы приносить пользу обществу.

Суммируя эти характеристики, профессиональную культуру госслужбы можно квалифицировать как культуру развития, инновационную, открытую, эффективную, гибкую, ориентированную на пользу обществу и способствующую легитимности госуправления. Однако в отношении инструментов, которые напрямую были бы ориентированы на развитие именно клиентоцентричной профессиональной

культуры, и технологий, посредством которых используются эти инструменты, наблюдается явный дефицит научной проработки.

В этой связи, акцентируя внимание на теме данной статьи о внедрении ценностей клиентоцентричности, можно констатировать, что российская практика уже идет впереди научной технологизации. Последние действия Правительства РФ демонстрируют инструменты развития клиентоцентричности в ходе начавшегося в 2022 г. эксперимента по их апробации¹. Эксперимент предполагает и развитие клиентоцентричной культуры государственных служащих. Соответственно, научная повестка должна быть актуализирована.

В целом продуктивность внедрения ценностей клиентоцентричности в деятельность органов власти обуславливается такими улучшениями, как развитие культуры, уважение к потребностям гражданина, повышение качества решения его проблем и задач, повышение доверия к государству.

Библиография/References:

1. Алиева С.В. Профессиональная культура государственных и муниципальных служащих: состояние и условия инновационной трансформации (на материалах Южного федерального округа): автореферат дис. ... доктора соц. наук: 22.00.08. – Ростов-на-Дону, 2007. – 45 с.

2. Алмонд Г.А., Верба С. Гражданская культура (подход к изучению политической культуры) (I) // Журнал политической философии и социологии политики «Полития. Анализ. Хроника. Прогноз». – 2010. – № 2 (57). – С. 122-144.

3. Байтеряков С.В., Барышникова А.В., Копыток В.К., Филиппова А., Шубина Д.О. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения / под ред. М.С. Шклярук. – М.: Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, 2021. – 118 с. – URL: https://ach.gov.ru/upload/pdf/записка_кадры_30.04.2021.pdf.

4. Васильева Е.В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – № 4. – С. 120-144.

5. Васильева Е.В., Пуляева В.Н., Юдина В.А. Развитие цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации

¹ Распоряжение Правительства РФ от 27.12.2021 № 3878-р // <https://e.mail.ru/attach/16421366491197251863/0%3B1/?folder-id=500000&x-email=status.sm%40mail.ru&cvlg=sng>.

// Бизнес-информатика. – 2018. – № 4 (46). – С. 28-42.

6. Жарикова В.С. Формирование профессиональной культуры государственных служащих в условиях цифровой трансформации // Цифровое пространство: экономика, управление, социум. Сборник научных статей по материалам III Всероссийской научной конференции. – Смоленск, 2021. – С. 41-48.

7. Инглхарт Р. Постмодерн: меняющиеся ценности и изменяющиеся общества // Полис. Политические исследования. – 1997. – № 4. – С. 6-32.

8. Инглхарт Р., Вельцель К. Модернизация, культурные изменения и демократия: Последовательность человеческого развития. – М.: Новое издательство, 2011 — 464 с. — (Библиотека Фонда «Либеральная миссия»).

9. Куриленко Е.Н. Проблемы регуляции профессиональной культуры публичных служащих // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2014. – № 12.– С. 80-84.

10. Литвинцева Е., Переверзина О. Внедрение принципов открытости в государственно-служебную культуру // Государственная служба. – 2015. – № 2 (94). – С. 49-52.

11. Методика формирования и развития профессиональной культуры государственного органа. – Минтруда РФ, 2018. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_315498/c9d2d1bed44f51942cab31ba58dcc9ea7897ce7e/.

12. Парфенова И.Ю., Балганова Е.В., Иванова Л.Н. Основные направления развития профессиональной культуры государственных служащих: социолого-управленческий анализ // Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник. – 2021. – Т. 4. – № 4. – С. 34-40.

13. Патутина Н.А., Кривошеин Н.В. Особенность и резервы развития организационной культуры в сфере государственного и муниципального управления // Вестник Евразийской науки. – 2019. – Т. 11. – № 6. – URL: <https://esj.today/PDF/99ECVN619.pdf>.

14. Романов В.Л. Организационная культура государственной службы // Управленческое консультирование. – 2009. – № 2 (34). – С. 5-24. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_12798715_36347634.pdf.

15. Селезнева А.В. Политические ценности российской молодежи: социокультурные особенности и идентификационный потенциал // Общество. Коммуникация. Образование. – 2020. – Т. 11. – № 3. – С. 20-32.

16. Современное состояние и тенденции развития государственной гражданской службы в России [Текст]: аналитический доклад / И. Н. Барциц, Г. А. Борщевский, К. О. Магомедов; РАНХиГС Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Прези-

денте Российской Федерации. – Москва: ИД Дело, 2018. – 134 с.

17.Шачнев С.А. Профессиональная культура государственного служащего: методологические и практические аспекты совершенствования// Известия Тульского Государственного Университета. – 2018. – № 4. – С. 21-28.

18.Civil Service Competency Framework (2012-2017) – URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/436073/cscf_fulla4potrait_2013-2017_v2d.pdf.

19.Core Skills for Public Sector Innovation. A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations. OECD. April, 2017 – URL: https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf.

20.Gerson, D. (2020) Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries. OECD Working Papers on Public Governance. No. 40 Publishing, Paris – URL: <https://www.oecd.org/innovation/leadership-for-a-high-performing-civil-service-ed8235c8-en.html>.

21.MacCarthaigh, M. (2008) Public Service Values. CPMR Discussion Paper 39 Institute of Public Administration. Dublin – URL: https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_39_PublicServiceValues.pdf.

22.O'Donnell, O., Boyle, R. (2008) Understanding and Managing Organisational Culture. CPMR Discussion Paper 40 Institute of Public Administration. Dublin – URL: https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_40_Understanding_Managing_Org_Culture.pdf.

23.Osborne, S.P. (2021) Public Service Logic. Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery. Routledge.

24.Pantiru, M.K. (2019) Ethics, an integral part of the organizational culture in the European public administrations. EUPAN survey during the Romanian Presidency of the Council of the European Union in 2019 – URL: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2020/05/Ethics-an-integral-part-of-the-organizational-culture-in-the-European-public-administrations.pdf>.

25.Thangaraju, Ghalpanah, Tan, Keith. (2014) The Value of Values in the Singapore Public Service. – URL: <https://www.csc.gov.sg/articles/the-value-of-values-in-the-singapore-public-service>.

26.Thomas, P. (2020) Building transformative capability through civil service reform. Administration. V. 68 (4). –P. 73-96.

27.Yee W.H., van Thiel S. (2021) Global reform meets local context: cultural compatibility and practice adoption in public sector reform. International

Journal of Public Sector Management. V.34 (2). –P. 224-240.

1. Alieva, S.V. (2007) Professional'naiia kul'tura gosudarstvennykh i munitsipal'nykh sluzhashchikh: sostoiianie i usloviia innovatsionnoi transformatsii (na materialakh Iuzhnogo federal'nogo okruga) [Professional culture of state and municipal employees: the state and conditions of innovative transformation (based on the materials of the Southern Federal District)]: avtoreferat dis. ... doktora sotsiologicheskikh nauk: 22.00.08. – Rostov-na-Donu. – 45 p. (In Russ.)

2. Almond, G.A., Verba, S. (2010) Grazhdanskaia kul'tura (podkhod k izucheniiu politicheskoi kul'tury) (I) [Civic culture (an approach to the study of political culture) (I)] // Zhurnal politicheskoi filosofii i sotsiologii politiki «Politiia. Analiz. Khronika. Prognoz» [Politeia]. – № 2 (57). – P. 122-144. (In Russ.)

3. Baiteriakov, S.V., Baryshnikova, A.V., Kopytok, V.K., Filippova, A., Shubina, D.O. (2021) Kadrovaia politika na gossluzhbe: tekushchie problemy i neobkhodimye izmeneniia [Personnel policy in the civil service: current problems and necessary changes] / pod red. M.S. Shkliaruk; M.: Schetnaia palata Rossiiskoi Federatsii, Tsentr perspektivnykh upravlencheskikh reshenii. – 118 p. – URL: https://ach.gov.ru/upload/pdf/_30.04.2021.pdf (In Russ.)

4. Vasil'eva, E.V., Puliaeva, V.N., Iudina, V.A. (2018) Razvitie tsifrovyykh kompetentsii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh Rossiiskoi Federatsii [Digital Competence Development of state civil servants in the Russian Federation] // Biznes-informatika [Business informatics]. – № 4 (46). – P. 28-42. (In Russ.)

5. Vasil'eva, E.V. (2018) Kompetentnostnyi podkhod v gosudarstvennoi sluzhbe: kakie znaniia i navyki vybiraiut gossluzhashchie? [Competence approach in public service: what knowledge and skills do civil servants choose?] // Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia [Public administration issues]. – № 4. – P. 120-144. (In Russ.)

6. Zharikova, V.S. (2021) Formirovanie professional'noi kul'tury gosudarstvennykh sluzhashchikh v usloviakh tsifrovoi transformatsii [Formation of professional culture of state civil servants in the conditions of digital transformation] // Tsifrovoe prostranstvo: ekonomika, upravlenie, sotsium. Sbornik nauchnykh statei po materialam III Vserossiiskoi nauchnoi konferentsii [Digital space: economy, management, society. Collection of scientific articles based on the materials of the III All-Russian Scientific Conference]. Smolensk. – P. 41-48. (In Russ.)

7. Inghart, R. (1997) Postmodern: meniaiushchiesia tsennosti i izmeniaiushchiesia obshchestva [Postmodernity: Changing Values and Changing Societies] // Polis. Politicheskie issledovaniia [Polis. Political Studies]. – № 4. – P. 6-32 (In Russ.)

8. Inghart, R., Vel'tsel' K. (2011) Modernizatsiia, kul'turnye izmeneniia i demokratiia: Posledovatel'nost' chelovecheskogo razvitiia [Modernization, Cultural Change, and Democracy The Human Development Sequence]. – M.: Novoe izdatel'stvo, 2011. — 464 p. — (Biblioteka Fonda «Liberal'naia missiia»). (In Russ.)

9. Kurilenko, E.N. (2014) Problemy reguliatsii professional'noi kul'tury publicnykh sluzhashchikh [Problems of regulation of professional culture of public servants] // Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie v XXI veke: teoriia, metodologiya, praktika [State and municipal management in the XXI century: theory, methodology, practice]. – № 12. – P. 80-84. (In Russ.)

10. Litvintseva, E., Pereverzina, O. (2015) Vnedrenie printsipov otkrytosti v gosudarstvenno-sluzhebnuu kul'turu [Implementation of the principles of openness in public-administrative culture] // Gosudarstvennaia sluzhba [Public administration]. – № 2 (94). – P. 49-52. (In Russ.)

11. Metodika formirovaniia i razvitiia professional'noi kul'tury gosudarstvennogo organa (2018). – Mintruda RF [Methodology of formation and development of professional culture of the state body. – Ministry of Labor of the Russian Federation]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_315498/c9d2d1bed44f51942cab31ba58dcc9ea7897ce7e/ (In Russ.)

12. Parfenova, I.Iu., Balganova, E.V., Ivanova, L.N. (2021) Osnovnye napravleniia razvitiia professional'noi kul'tury gosudarstvennykh sluzhashchikh: sotsiologo-upravlencheskii analiz [The main directions of development of the professional culture of civil servants: sociological and managerial analysis] // Russian Economic Bulletin / Rossiiskii ekonomicheskii vestnik [Russian Economic Journal]. – T. 4. – № 4. – P. 34-40. (In Russ.)

13. Patutina, N.A., Krivoshein, N.V. (2019) Osobennost' i rezervy razvitiia organizatsionnoi kul'tury v sfere gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia [Feature and reserves of the development of organizational culture in the field of state and municipal government] // Vestnik Evraziiskoi nauki [The Eurasian Scientific Journal]. – T. 11. – № 6. – URL: <https://esj.today/PDF/99ECVN619.pdf>. (In Russ.)

14. Romanov, V.L. (2009) Organizatsionnaia kul'tura gosudarstvennoi sluzhby [Organizational culture of public service] // Upravlencheskoe konsul'tirovanie [Administrative consulting]. – № 2 (34). – P. 5-24. – URL:

https://elibrary.ru/download/elibrary_12798715_36347634.pdf (In Russ.)

15. Selezneva, A.V. (2020) Politicheskie tsennosti rossiiskoi molodezhi: sotsiokul'turnye osobennosti i identifikatsionnyi potentsial [Political Values of the Russian Youth: Socio-Cultural Features and Identification Potential] // Obshchestvo. Kommunikatsiia. Obrazovanie [Society. Communication. Education]. – Т. 11. – № 3. – P. 20-32. (In Russ.)

16. Sovremennoe sostoianie i tendentsii razvitiia gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby v Rossii [Tekst]: analiticheskii doklad [The current state and trends in the development of the state civil service in Russia [Text]: analytical report] (2018) / I.N. Bartsits, G.A. Borshchevskii, K.O. Magomedov; RANKhiGS Rossiiskaia akademiia narodnogo khoziaistva i gosudarstvennoi sluzhby pri Prezidente Rossiiskoi Federatsii. – Moskva: Izdatel'skii dom Delo. – 134 p. (In Russ.)

17. Shachnev, S.A. (2018) Professional'naia kul'tura gosudarstvennogo sluzhashchego: metodologicheskie i prakticheskie aspekty sovershenstvovaniia [Professional culture of civil servant: methodological and practical aspects of improving] // Izvestiia Tul'skogo Gosudarstvennogo Universiteta [Proceedings of Tula State University]. – № 4. – P. 21-28. (In Russ.)