

УДК 005.95

DOI 10.26118/2782-4586.2026.19.39.077

Захарова Елена Анатольевна

Херсонский государственный педагогический университет

Рындач Марина Алексеевна

Херсонский государственный педагогический университет

Оценка системы управления персоналом как фактора формирования корпоративной культуры: адаптация модели премии Правительства РФ в области качества

Аннотация. В статье обосновывается актуальность ценностно-ориентированного подхода к управлению персоналом в условиях современных организаций, где корпоративная культура становится ключевым фактором устойчивого развития. Рассмотрены теоретические основы взаимосвязи корпоративной культуры и системы управления персоналом, выделены уровни культуры по Э. Шейну и роль ценностей как связующего звена. На основе анализа Руководства для участников конкурса на соискание премий Правительства РФ в области качества, гармонизированного с моделью EFQM, выделены прямые и косвенные критерии, позволяющие комплексно оценить вклад управления персоналом в формирование культуры. Разработана адаптированная методика оценки, включающая пять блоков, систему показателей и процедуру проведения. Представлена визуальная модель, отражающая взаимосвязь блоков и их влияние на корпоративную культуру. Методика может быть использована для диагностики, самооценки и совершенствования кадровых процессов в организациях различных отраслей, позволяя выявить разрывы между декларируемыми ценностями и реальными практиками.

Ключевые слова: управление персоналом, корпоративная культура, ценностно-ориентированный подход, модель премии Правительства РФ, оценка персонала, организационное совершенство

Zakharova Elena Anatolyevna

Kherson State Pedagogical University

Ryndach Marina Alekseevna

Kherson State Pedagogical University

Evaluation of the Human Resource Management System as a Factor in the Formation of Corporate Culture: Adaptation of the Russian Government Quality Award Model

Abstract. The article substantiates the relevance of a value-oriented approach to human resource management in modern organisations, where corporate culture is becoming a key factor in sustainable development. The theoretical foundations of the relationship between corporate culture and human resource management systems are examined, and E. Schein's levels of culture and the role of values as a connecting link are highlighted. Based on an analysis of the Guidelines for Participants in the Russian Federation Government Quality Awards Competition, harmonised with the EFQM model, direct and indirect criteria are identified that allow for a comprehensive assessment of the contribution of human resource management to the formation of culture. An adapted assessment methodology has been developed, including five blocks, a system of indicators and a procedure for implementation. A visual model is presented that reflects the interrelationship between the blocks and their impact on corporate culture. The methodology can be used for diagnostics, self-assessment and improvement of HR processes in organisations in various industries, allowing gaps between declared values and actual practices to be identified.

Keywords: human resource management, corporate culture, value-oriented approach, Russian Government bonus model, personnel assessment, organisational excellence

В условиях цифровой трансформации и усиления конкуренции за человеческие ресурсы организации всё чаще обращаются к вопросам корпоративной культуры как источнику устойчивого развития. Культура, основанная на разделяемых ценностях, становится тем нематериальным активом, который определяет поведение сотрудников, их вовлеченность и приверженность, а в конечном итоге — эффективность деятельности [1, с. 23]. Однако, как показывает практика, многие компании сталкиваются с разрывом между декларируемыми ценностями и реальными управленческими практиками. Одной из причин этого является отсутствие системного инструментария, позволяющего оценить, насколько управление персоналом соответствует ценностно-ориентированному подходу и действительно ли оно формирует желаемую культуру.

Существующие методики оценки персонала часто сосредоточены либо на операционных показателях (текучесть, обучение), либо на финансовых результатах, упуская из виду связь кадровых процессов с культурным контекстом. В то же время, существуют комплексные модели делового совершенства, которые рассматривают организацию как целостную систему. Одной из таких признанных моделей является модель премии Правительства РФ в области качества, гармонизированная с моделью EFQM [2]. Она включает критерии, оценивающие как возможности (подходы), так и результаты, и может служить основой для разработки специализированного инструмента.

Целью данной статьи является разработка и обоснование адаптированной методики оценки системы управления персоналом, ориентированной на формирование корпоративной культуры на основе ценностей. Для достижения цели были поставлены следующие задачи: проанализировать структуру и содержание критериев модели премии Правительства РФ, выделить релевантные для оценки управления персоналом показатели, выявить взаимосвязи между различными группами критериев, а также сформировать целостную методику, включающую блоки оценки, индикаторы и процедуру проведения.

Объектом исследования выступает система управления персоналом организации, предметом — её соответствие ценностно-ориентированному подходу и вклад в формирование корпоративной культуры.

Корпоративная культура представляет собой сложный феномен, включающий совокупность базовых предположений, ценностей, верований и символов, разделяемых членами организации и определяющих способ её действий [3, с. 45]. В классической модели Э. Шейна культура рассматривается на трёх уровнях: поверхностном (артефакты), подповерхностном (провозглашаемые ценности) и глубинном (базовые представления). Именно ценности играют ключевую роль, выступая связующим звеном между видимыми проявлениями культуры и неосознаваемыми установками.

Управление персоналом, в свою очередь, является основным инструментом трансляции и закрепления этих ценностей. Через процессы подбора, адаптации, обучения, мотивации и оценки организация транслирует ожидаемые модели поведения и формирует у сотрудников чувство принадлежности [4, с. 112]. Если декларируемые ценности (например, «открытость» или «инновационность») не подкрепляются реальными кадровыми практиками (закрытость руководства, наказание за инициативу), возникает эффект «культурного разрыва», ведущий к снижению доверия и вовлеченности.

Современные исследования в области управления человеческими ресурсами всё чаще обращаются к ценностно-ориентированному подходу. Он предполагает, что стратегия управления персоналом должна быть не просто функциональной, а смыслообразующей, то есть отвечать на вопросы «ради чего» и «на основе каких принципов» осуществляются те или иные действия [5, с. 78]. В этом контексте оценка системы управления персоналом не может ограничиваться только экономическими показателями. Необходимо измерять то, как сотрудники воспринимают реальную культуру, насколько она соответствует их ожиданиям и ценностям, а также как лидеры транслируют ценности в повседневной деятельности.

Именно такой комплексный взгляд предлагают модели делового совершенства, в частности модель премии Правительства РФ в области качества. Она построена на

концепциях, среди которых «достижение успеха благодаря таланту людей» и «лидерство как пример» [2]. Это делает её методологически ценной для построения оценочного инструмента.

Модель премии включает девять критериев, разделённых на группу «Возможности» (критерии 1–5) и группу «Результаты» (критерии 6–9). Традиционно для оценки работы с персоналом используются критерий 3 «Персонал» и критерий 7 «Результаты для персонала». Однако проведённый анализ показывает, что многие другие критерии также содержат важные аспекты, характеризующие состояние корпоративной культуры и системы управления людьми.

Критерий 1 «Лидерство» напрямую указывает на то, что лидеры разрабатывают миссию, видение, ценности и этику, служат примером в их реализации, а также вовлекают персонал в укрепление культуры делового совершенства. Это позволяет оценить, насколько ценности персонифицированы в действиях руководителей. Критерий 2 «Политика и стратегия» требует, чтобы стратегия основывалась на понимании потребностей заинтересованных сторон, включая персонал, и доводилась до них. Это показатель того, насколько сотрудники включены в контур стратегического управления и информированы о целях.

Критерий 4 «Партнерство и ресурсы» через управление знаниями (подкритерий 4д) связан с развитием компетенций и созданием обучающей среды. Критерий 5 «Процессы, продукция и услуги» предполагает вовлечение персонала в улучшение процессов, что является ключевым признаком культуры непрерывных улучшений. Результаты для общества (критерий 8) могут включать показатели, связанные с социальной ответственностью работодателя и привлекательностью бренда на рынке труда. Наконец, ключевые результаты (критерий 9) отражают производительность и эффективность, которые напрямую зависят от качества человеческого капитала.

Таким образом, оценка управления персоналом в контексте корпоративной культуры должна быть сквозной, охватывающей как непосредственные кадровые процессы, так и их проявление в лидерстве, стратегии и операционной деятельности.

Предлагаемая методика предназначена для комплексной диагностики системы управления персоналом с точки зрения её вклада в формирование корпоративной культуры, основанной на ценностях. Методика включает пять взаимосвязанных блоков, каждый из которых соответствует определённому аспекту управления и содержит набор критериев (адаптированных из модели премии) и показателей.



Рисунок 1. Модель оценки управления персоналом на основе ценностно-ориентированного подхода

Рассмотрим содержание каждого блока подробнее.

Блок 1. Стратегическое соответствие. Оценивает, насколько политика и практики в области персонала вытекают из стратегии и ценностей организации. Ключевые вопросы: как планы по персоналу поддерживают достижение стратегических целей? Учитываются ли потребности и ожидания сотрудников при разработке стратегии? Действуют ли лидеры в соответствии с провозглашаемыми ценностями? Показателями могут служить наличие утверждённой кадровой стратегии, результаты опросов о понимании миссии и ценностей, оценка лидерского поведения сотрудниками.

Блок 2. Развитие и вовлечение. Фокусируется на том, как организация развивает компетенции сотрудников и создаёт условия для их инициативы. Важно не только наличие программ обучения, но и то, насколько они способствуют реализации ценностей (например, обучение навыкам командной работы, клиентоориентированности). Показатели: затраты на обучение, доля сотрудников, участвующих в проектах по улучшению, индекс вовлеченности, наличие системы наставничества и обмена знаниями.

Блок 3. Коммуникации и диалог. Оценивает качество внутренних коммуникаций как основу для формирования доверия и прозрачности. Насколько эффективно информация о стратегии, изменениях, успехах доводится до сотрудников? Существуют ли каналы для обратной связи и участия в принятии решений? Показатели: периодичность и форматы коммуникаций (собrania, рассылки), доля сотрудников, удовлетворённых информированием, регулярность проведения опросов мнения и обсуждения их результатов.

Блок 4. Мотивация и признание. Анализирует, как система вознаграждения и заботы о сотрудниках отражает ценности. Справедлива ли оплата труда? Поощряется ли поведение, соответствующее ценностям (например, премии за инновации, благодарности за помощь коллегам)? Показатели: текучесть кадров, соотношение уровня оплаты с рыночным, наличие программ признания (доска почёта, конкурсы, нематериальные поощрения), удовлетворённость компенсационным пакетом.

Блок 5. Результативность и восприятие. Объединяет показатели, отражающие как объективные результаты деятельности персонала, так и субъективное восприятие сотрудниками условий труда и культуры. Это ключевой блок обратной связи. Показатели делятся на две группы: результаты восприятия (удовлетворённость работой, лояльность, готовность рекомендовать компанию как работодателя) и результаты деятельности (производительность труда, качество, инновационная активность, абсентеизм).

Процедура оценки включает несколько этапов. На первом этапе формируется рабочая группа и собираются исходные данные: внутренние документы (стратегии, отчёты, положения), статистическая информация по персоналу. На втором этапе проводится анкетирование сотрудников для сбора данных о восприятии. На третьем этапе заполняются оценочные листы по каждому блоку с использованием, например, 5-балльной шкалы. На четвёртом этапе анализируются результаты, выявляются сильные стороны и области для улучшения, разрабатывается план мероприятий.

Разработанная методика может быть использована как для внутренней самооценки организации, так и в рамках внешнего консультирования. Её применение позволяет перейти от разрозненных показателей к целостному пониманию того, как управление персоналом влияет на корпоративную культуру. Методика даёт возможность не только выявить проблемные зоны (например, разрыв между декларируемой ценностью «открытости» и реальным уровнем диалога), но и сформировать конкретные шаги по их устранению.

Для HR-департаментов такой инструмент может стать основой для стратегических сессий и разработки программ развития. Для высшего руководства — способом увидеть, насколько их лидерские практики и решения соответствуют желаемой культуре. Адаптация модели государственной премии придаёт методике дополнительный вес, так как она базируется на признанной и апробированной системе критериев.

Таким образом, предлагаемая методика оценки системы управления персоналом на основе ценностно-ориентированного подхода закрывает существующий пробел между

операционным управлением кадрами и стратегическим развитием корпоративной культуры. Дальнейшие исследования могут быть направлены на апробацию методики в организациях различных отраслей и масштабов, а также на разработку более детализированных индикаторов и шкал оценки.

Список источников

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
2. Руководство для организаций – участников конкурса на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества. – М.: Роскачество, 2018. – 28 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
5. Маслов Д.В., Белокоровин Э.А. Модель совершенства EFQM: оценка и улучшение деятельности организации. – М.: Стандарты и качество, 2016. – 120 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
7. Постановление Правительства РФ от 12.04.1996 № 423 «Об утверждении премий Правительства Российской Федерации в области качества» // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 16. – Ст. 1905.

Сведения об авторах

Захарова Елена Анатольевна, аспирант, Херсонский государственный педагогический университет, Херсон, Россия

Рындач Марина Алексеевна, к.э.н., доцент, Херсонский государственный педагогический университет, Херсон, Россия

Information about the author

Zakharova Elena Anatolyevna, Postgraduate Student, Kherson State Pedagogical University, Kherson, Russia

Ryndach Marina Alekseevna, PhD, Associate Professor, Kherson State Pedagogical University, Kherson, Russia