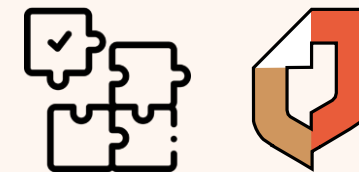


РЦО
Санкт-Петербурга

Ценностный подход к оценке персонала: влияние социокультурных особенностей на организацию труда и эффективность персонала

Номинация «Лучшая кадровая технология оценки персонала»

Основная информация о проекте



Актуальность проекта: В условиях трансформации государственного управления и роста требований к эффективности предоставления государственных услуг особую значимость приобретает качество управления персоналом. Традиционные методы оценки работников ориентированы на профессиональные навыки и результаты труда, но не учитывают глубинные ценностные установки, которые определяют мотивацию, модели поведения и устойчивость трудовых отношений. Актуальность проекта обусловлена потребностью в универсальном инструменте оценки персонала, который позволяет диагностировать ценностные конфликты, формировать сбалансированные команды и принимать обоснованные управленческие решения с учётом социокультурных особенностей сотрудников

Цель проекта: Разработка, апробация и внедрение методологии оценки персонала на основе ценностного подхода, учитывающей социокультурные особенности работников, для повышения эффективности работы РЦО

Об РЦО Санкт-Петербурга

Региональный центр оптимизации осуществляет свою деятельность на базе СПб ГКУ «МФЦ» с 2022 года. Основные направления работы РЦО Санкт-Петербурга:

- методическая поддержка ИОГВ, ОМСУ по внедрению принципов и стандартов клиентоцентричности;
- методическая поддержка ИОГВ/ОМСУ при работе в Федеральной государственной информационной системе «Федеральный реестр государственных и муниципальных услуг (функций)»;
- методическая поддержка ИОГВ/ОМСУ по вопросам оптимизации государственных и муниципальных услуг;
- формирование, ведение и актуализация архитектуры процессов МФЦ;
- координация деятельности по разработке и реализации жизненных ситуаций федерального и регионального уровня

Целевая аудитория и участники проекта: работники Регионального центра оптимизации Санкт-Петербурга. На момент оценки персонала 2023 года штатная численность РЦО составляла 17 чел, в 2026 году – 24 чел

Содержание и методология оценки персонала через ценностный подход

Ценностный подход к оценке персонала является авторской разработкой начальника отдела оптимизации услуг РЦО Санкт-Петербурга, к.с.н. Горьковой О.П. и предполагает качественный характер изменений

Базой формирования подхода стали теория «Спиральной динамики» Д. Бека и исследования корпоративных культур М. Розина

На следующих слайдах можно ознакомиться с расшифровками цветовых обозначений 6 типов внутренних ценностей человека и ценностей, действующих в организации, которые будут использоваться в исследованиях оценки персонала



Основные положения ценностного подхода применительно к организации трудовых отношений:

- Эффективная организация труда в коллективе возможна в случае если ценности человека совпадают с ценностями организации (конкретного подразделения), либо ценности организации находятся на ступени выше ценностей человека
- Ценности человека формируют модели его поведения в организации. Поведение сотрудников в свою очередь влияет на эффективность их работы. Например, в случае если ценности человека не соотносятся с ценностями организации, его модели поведения могут не соответствовать кодексу этики, включать деструктивное поведение, нарушающее стабильность трудовых отношений

Типология внутренних ценностей человека



РЦО
Санкт-Петербурга

Фиолетовый код «Безопасность и защищённость»

Член «семьи», для которого родственные связи и обычаи важнее личных желаний, а идентичность определяется принадлежностью к коллективу. Решения доверяет руководителю, живёт по ритуалам и традициям, не подвергая их сомнению



Красный код «Сила и власть»

Эгоцентричный властитель, руководствующийся «законом джунглей» и действующий импульсивно, по велению эмоций. Видит мир через призму господства и подчинения, подавляет слабых и уважает лишь силу



Синий код «Стабильность и целеустремлённая жизнь»

Законопослушный исполнитель, для которого порядок, ранг и моральные устои важнее личных амбиций. Чётко знает своё место в иерархии, уважает авторитет за легитимность и должность, а не за силу



Оранжевый код «Успех и независимость»

Достигатор-новатор, верящий, что упорство, риск и компетенции открывают путь к статусу и материальному достатку. Правила соблюдает ситуативно, ценит соревновательность, престиж и символический капитал - образование, связи, творческие достижения



Зеленый код «Гармония в обществе и равенство»

Эмпатичный партнёр, для которого согласие и уважение к чужой точке зрения важнее быстрой выгоды. Предпочитает коллегиальные решения и горизонтальное взаимодействие, готов пожертвовать скоростью результата ради комфорта команды



Желтый код «Личные качества и ответственность за существование»

Системный мыслитель-практик, осознающий личную ответственность за качество своей жизни и окружающего мира. Сам целенаправленно развивает компетенции, интегрируя знания из разных областей в целостную картину, где знание - ключевой ресурс для адаптации и принятия решений



Типология ценностей, действующих в организациях



РЦО
Санкт-Петербурга

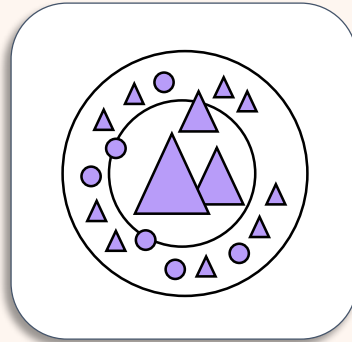
Культура принадлежности

Суть: Семейный тип, директор - «отец-основатель», обязанности размыты

Ценности: Лояльность, взаимовыручка, традиции.

Плюсы: Внимание к сотрудникам, стабильность коммуникаций, сплочённость

Минусы: Нет критики ошибок, рост по стажу, размытые роли



Культура силы

Суть: Эмоциональный тип, борьба за власть - самоцель, решения импульсивны.

Ценности: Власть, сила, персональное лидерство.

Плюсы: Быстрая реакция на задачи, стрессоустойчивость, работа в неопределённости

Минусы: Нет долгосрочного планирования, субъективная оплата, поручения без оценки эффективности



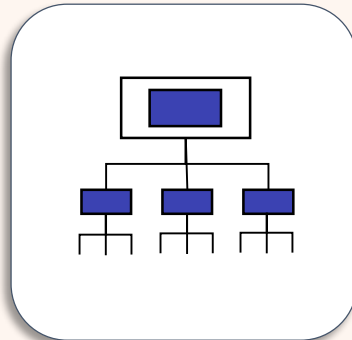
Культура правил

Суть: Регламентированный тип, работа по инструкциям, централизованное управление

Ценности: Прозрачность, стабильность, дисциплина, порядок.

Плюсы: Чёткие обязанности и карьерный рост, долгосрочное планирование, отсутствие внутренней конкуренции

Минусы: Низкая гибкость, медленные согласования, риск бюрократии



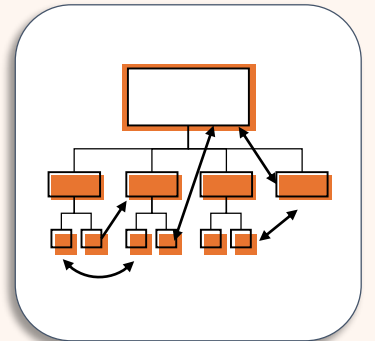
Культура успеха

Суть: Ориентация на личный успех, самостоятельность, проектное управление, нестандартные подходы.

Ценности: Достижения, эффективность, соревновательность, креативность

Плюсы: Индивидуальные планы развития, свобода решений, возможности для активных сотрудников

Минусы: Выгорание из-за конкуренции, нет взаимовыручки, усиление неравенства



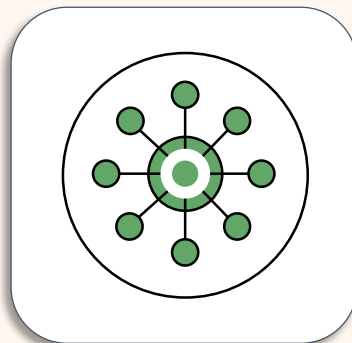
Культура консенсуса

Суть: Командная работа, глобальные задачи ставит руководство, способы решения обсуждают сотрудники.

Ценности: Согласие, открытость, компромисс, благоприятная атмосфера

Плюсы: Творческий подход, ценность разных точек зрения, комфортная среда

Минусы: Затягивание решений, сложность достижения общего согласия, неясная система оплаты



Культура творчества

Суть: Самоорганизующаяся сеть, роли динамичны, решения - на основе экспертности.

Ценности: Гибкость, системное мышление, интеграция разных перспектив

Плюсы: Быстрая адаптация, гибкое использование регламентов, взаимодополнение компетенций

Минусы: Требуется зрелой и компетентной команды, сложно для тех, кто ждёт чётких указаний, трудно масштабировать



Содержание и методология оценки персонала через ценностный подход

Анкета для тестирования работников (на примере РЦО Санкт-Петербурга)

Блок 1.

1. В каком структурном подразделении РЦО Вы работаете?

- 1) Отдел реализации проектов
- 2) Сектор по взаимодействию с органами власти
- 3) Отдел оптимизации услуг
- 4) Отдел системного проектирования
- 5) Руководитель РЦО

2. Какой блок ценностей более всего отражает Вас. Вашу жизнь и ценности? (выберите один вариант ответа)

- 1) Обычаи и традиции, забота друг о друге и уют
- 2) Воля, свобода, энергия для принятия решений
- 3) Наличие смысла в деятельности, прозрачность и понятность всех процессов
- 4) Эффективность, стремление к достижению цели, гибкость и адаптивность
- 5) Равенство всех, учёт мнения каждого, забота о своих чувствах и эмоциях
- 6) Поиск себя, постоянное обучение, расширение своих возможностей

3. Что для Вас важнее в работе? (выберите один вариант ответа)

- 1) Наличие руководителя-защитника, вдохновляющего своей силой
- 2) Наличие дисциплины, статуса и власти
- 3) Возможность поступать по определенным правилам и оберегать себя
- 4) Развитие своего потенциала, профессионализма ради достижения цели
- 5) Коллектив, гармония и комфорт в группе
- 6) Иметь возможность распоряжаться своим временем и профессиональным финансовым вознаграждением, статус или власть

4. Какие жизненные либо рабочие явления Вам наиболее неприятны? (выберите один наиболее подходящий для вас в данный момент вариант ответа)

- 1) Нарушение традиций; принуждение к быстрым переменам и неопределенности; семейному благополучию; отсутствие взаимопонимания
- 2) Оскорбления в адрес личности; различного рода унижения; ощущение несправедливости; нападки на религию, страну, культурное наследие; неуважение и пренебрежение; проявление слабости
- 3) Неумение зарабатывать деньги; бюрократия; негибкость; типичные стереотипы
- 4) Агрессивная конкуренция; отрицание чувств и эмоций; ухудшение самочувствия и отстраненность
- 5) Неэффективность; монотонная работа; сознательное нанесение вреда; многообразие мнений; заикание на мелких деталях

Блок 2.

6. Какой девиз пропагандирует РЦО? (выберите наиболее подходящий вариант)

- 1) Выжить вместе и сохранить организацию
- 2) Стать номер один, уничтожив врагов и конкурентов
- 3) Играть по правилам и навести порядок
- 4) Создать команду мечты, стать лучшими
- 5) Объединить людей, стать лучше, помочь
- 6) Адаптироваться, соединяя множество путей к росту

7. Какой девиз подошёл бы РЦО на самом деле исходя из её реальных действий? (выберите наиболее подходящий вариант)

- 1) Выжить вместе и сохранить организацию
- 2) Стать номер один, уничтожив врагов и конкурентов
- 3) Играть по правилам и навести порядок
- 4) Создать команду мечты, стать лучшими
- 5) Объединить людей, стать лучше, помочь
- 6) Адаптироваться, соединяя множество путей к росту

8. Укажите, какая характеристика описывает Вашего непосредственного начальника? (выберите один наиболее подходящий вариант для Вашего начальника)

- 1) Отец родной, дающий защиту и опору персоналу, разрешающий любые споры, как высшая инстанция
- 2) Полководец, ведущий своих воинов к победе
- 3) Стратег, который соблюдает правила организации для обеспечения слаженной работы коллектива

- 4) Высококвалифицированный менеджер, применяющий новейшие современные технологии управления персоналом и развития структурного подразделения для достижения результата
- 5) Миротворный руководитель, способный создать позитивную атмосферу в коллективе, дающий теплую поддержку каждому для достижения стабильных результатов
- 6) Гибкий лидер, интегрирующий и вовлекающий специалистов для их качественно нового вклада в проекты

12. Теперь укажите с начальником с какой характеристикой Вы хотели бы работать (Вам было бы комфортно работать)? (выберите один подходящий вариант)

- 1) Отец родной, дающий защиту и опору персоналу, разрешающий любые споры, как высшая инстанция
- 2) Полководец, ведущий своих воинов к победе
- 3) Стратег, который соблюдает правила организации для обеспечения слаженной работы коллектива
- 4) Высококвалифицированный менеджер, применяющий новейшие современные технологии управления персоналом и развития структурного подразделения для достижения результата
- 5) Миротворный руководитель, способный создать позитивную атмосферу в коллективе, дающий теплую поддержку каждому для достижения стабильных результатов
- 6) Гибкий лидер, интегрирующий и вовлекающий специалистов для их качественно нового вклада в проекты

13. Какой пример внутренней политики действует в РЦО? (выберите один подходящий вариант)

- 1) РЦО руководствуется в большинстве своём традициями, правилами и нормами, которые сформировались постепенно с момента основания организации
- 2) Безоговорочное и авторитарное руководство, при котором статус босса не поддается сомнению, а неподчинение приказам всегда наказывается
- 3) Грамотная организация работы с четким распределением обязанностей и ответственности между людьми, сохраняя установленную субординацию при четком выполнении прописанных инструкций и порядка
- 4) РЦО находит и нанимает наиболее мотивированных профессионалов и талантливых сотрудников, заинтересованных в карьерном росте и своем развитии, работающих на получение результата проекта и своего личного
- 5) РЦО создает комфортные условия взаимодействия и общения различных сотрудников при решении любых спорных и конфликтных ситуаций в кругу коллектива
- 6) РЦО определяет уровень развития и создает условия для оптимального развития каждого сотрудника в комфортных условиях для достижения командных результатов

Методика анализа данных исследования:

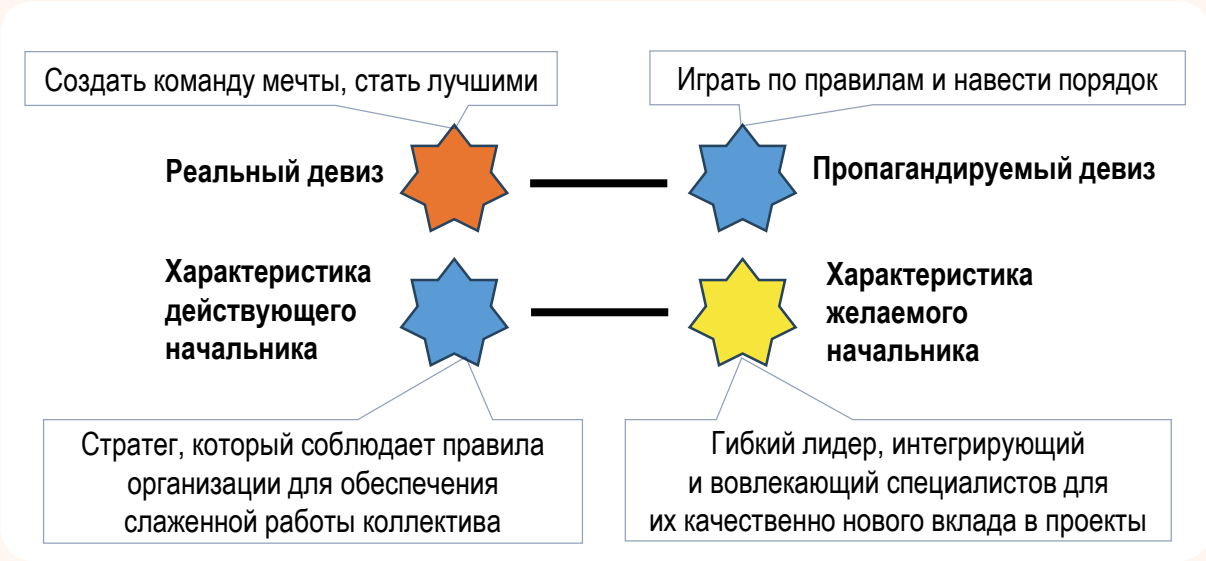
- 1 Опрос анонимен, проходят все работники структурного подразделения/организации (например, с использованием Яндекс.Формы)
- 2 По каждому работнику ответы кодируются в цвет и заносятся в таблицу, распределенную на блоки: жизненные ценности, что важно в работе, девиз организации, характеристика руководителя, ценности организации, внутренняя политика (атмосфера) в коллективе
- 3 При анализе данных берется среднее значение (наиболее популярный вариант ответа) по каждому блоку для получения информации о подразделении/организации в целом
- 4 Полученная информация применяется при принятии различных управленческих решений

Результаты исследования работников РЦО 2023 года



Несовпадение ценностей приводило к:

1. отсутствию идей для реализации проектов
2. чрезмерной бюрократизация процессов
3. выгоранию сотрудников из-за наличия конфликта между подходами к работе с точки зрения разных управленческих систем
4. отсутствию возможности видеть реальные результаты деятельности
5. отсутствию необходимой горизонтальной коммуникации между отделами РЦО при реализации проектов

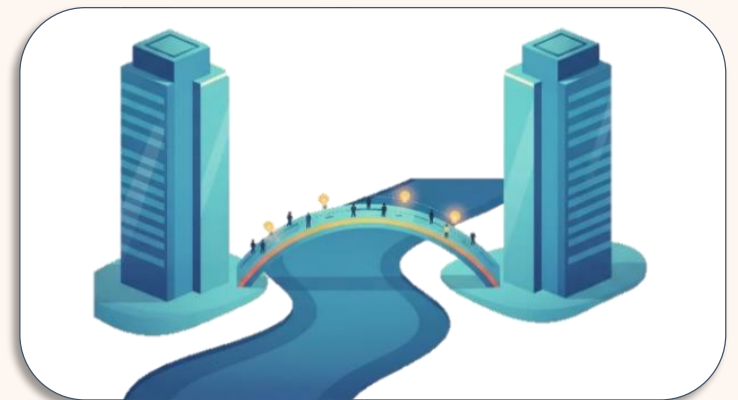


Что предприняли для повышения эффективности работы РЦО

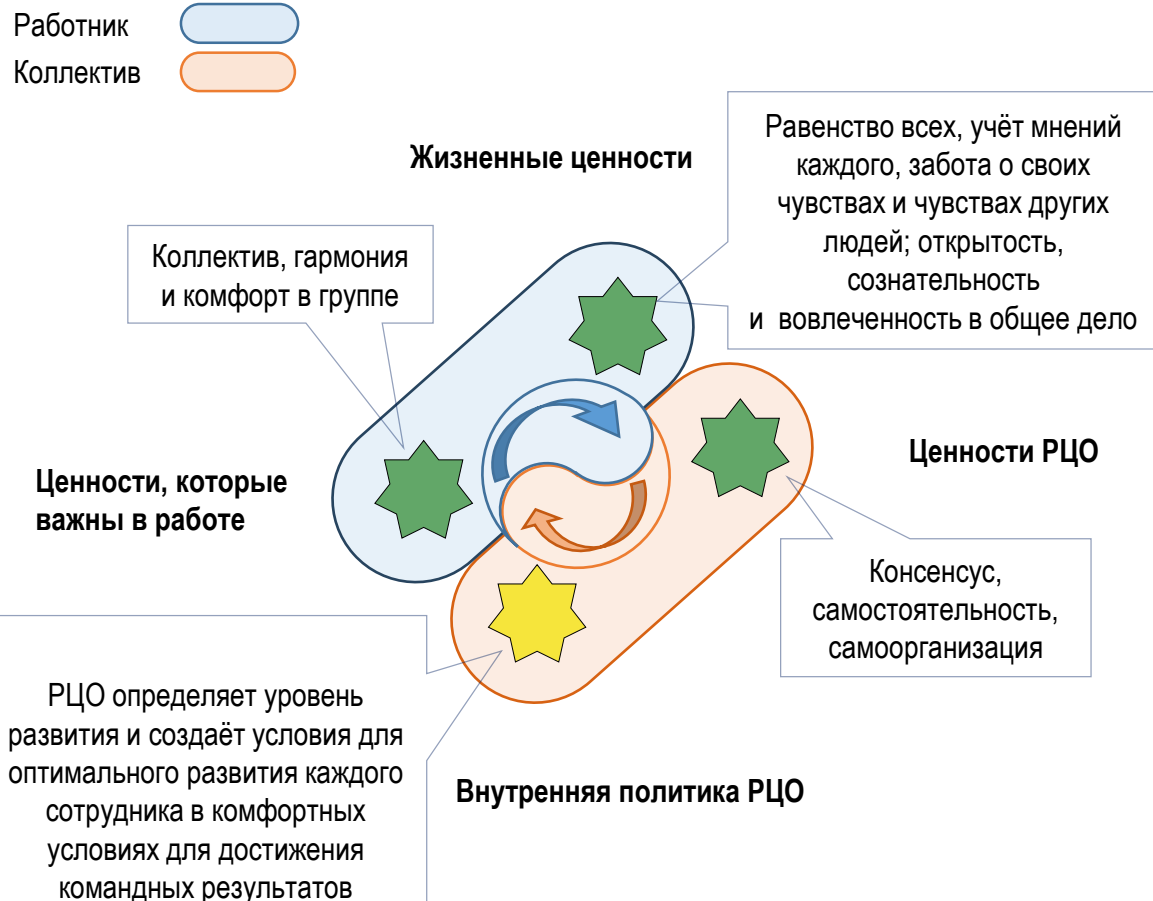
- **Внедрили систему матричного управления и оптимизировали процессы по направлениям деятельности РЦО**, что позволило эффективно использовать гибкие и профессиональные навыки работников РЦО, синхронизировать работу над различными проектами, и, таким образом, экономить временные и человеческие ресурсы
- **Сформировали кросс-функциональные команды из работников РЦО** по основным направлениям проектной деятельности РЦО с учетом навыков участников команд из разных отделов
- **Внедрили управленческие инновации, связанные с проектной деятельностью, с учетом жизненных и рабочих ценностей работников**, а также с акцентом на обеспечение комфортной трудовой среды, заключающейся в соблюдении привычных работникам требований к выполнению задач
- **Создали устойчивую структуру корпоративных коммуникаций**, позволяющую работникам постоянно обмениваться между собой профессиональными знаниями и трудовым опытом, что не только повысило эффективность реализации проектов за счет генерации новых идей, но и создало условия для активного участия работников и вовлечения их в деятельность РЦО

Данные мероприятия получили отражение в следующих нормативных документах:

- 1** Актуализированы и утверждены новые должностные инструкции работников РЦО Санкт-Петербурга, положения структурных подразделений РЦО Санкт-Петербурга
- 2** Утверждены Методические рекомендации по организации деятельности РЦО субъектов Российской Федерации

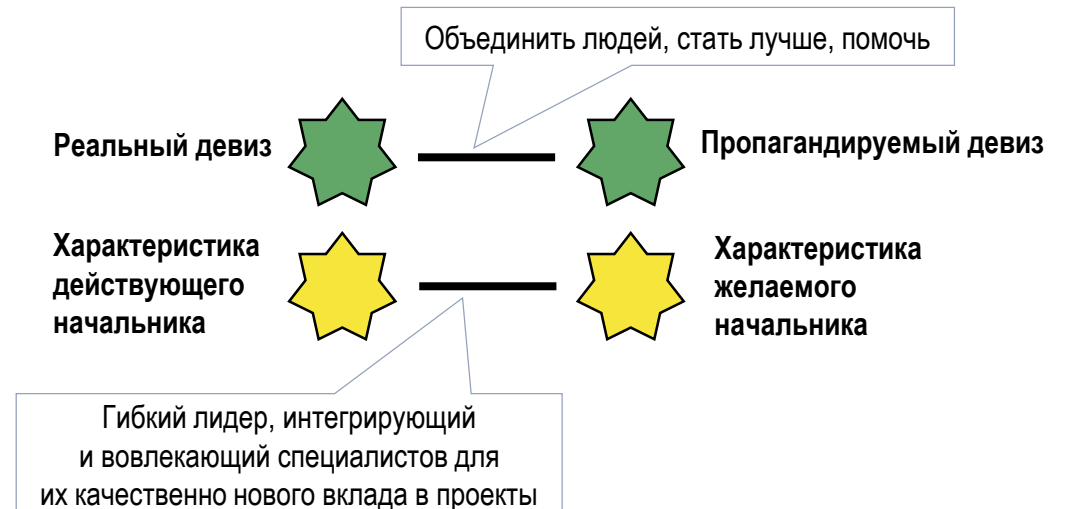


Результаты исследования работников РЦО 2026 года



После проведения мероприятий качественные результаты оценки персонала следующие:

1. Постоянные горизонтальные коммуникации в командах проектов
2. Работники вовлечены в деятельность, понимают её важность
3. Ценности РЦО совпадают с ценностями работников, работа наполняет энергией
4. Доверительные отношения между работниками, комфортная рабочая среда способствуют генерации новых идей для реализации проектов
5. Отсутствие чрезмерной бюрократизации, здоровый подход к ведению документации



Возможность тиражирования методологии оценки персонала через ценностный подход



РЦО
Санкт-Петербурга

Ценностный подход к оценке персонала является универсальным и может быть применен в любой организации



Сфера применения ценностного подхода при проведении оценки персонала:

- **При найме работников**
Первичное тестирование соискателей позволяет оценить скорость адаптации работника в коллективе, предложить соискателю наиболее подходящий ему вариант при наличии вакантных мест в разных подразделениях
- **При наличии конфликтов в коллективе и спада трудовой эффективности**
Тестирование работников позволяет руководству принять управленческие решения по улучшению ситуации (например, оптимизировать внутренние процессы, изменить структуру коммуникаций в коллективе)
- **При необходимости изменения управленческой системы в организации/подразделении**
Тестирование работников позволяет диагностировать необходимость изменений и выработать мероприятия по трансформации управленческой системы без потери кадрового потенциала

